

2021年度创新调查



VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

目录

来自调研团队的信	1
第1部分: 参与公司概况	3
第2部分: 创新指数	7
2.1 总体创新指数	9
2.2 组织创新指数	11
2.3 领导创新指数	13
2.4 员工创新指数	15
2.5 创新指数效果	17
第3部分: 创新特征要素和当前实践	19
第4部分: 创新动机	31
4.1. 谁认为创新不那么重要?	33
4.2. 拥有创新文化到底是否重要?	34
附录: 创新指数维度与条目	41

“变革呼唤创新，创新推动进步。”

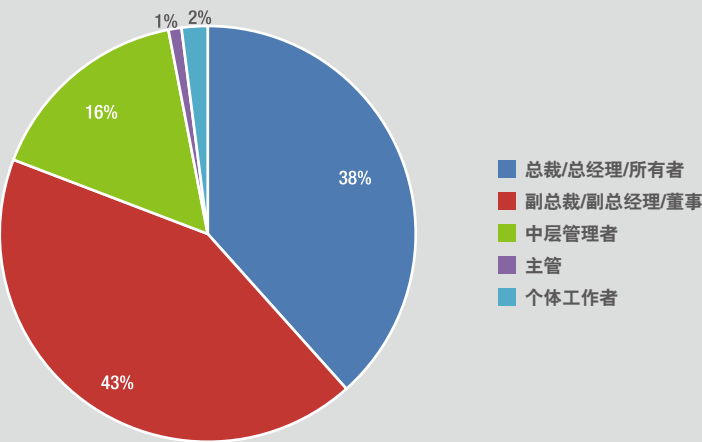
— 李克强

我们很高兴向大家展示中欧2021年度创新调查项目。这个项目是我们在中国多年教学的自然产物，因为在过去的十年中，我们见证了中国企业由制造向产品和服务创新的显著转变。因应这些趋势，我们发起了这项调查，以更好地了解企业高管们对创新的定义，以及企业目前正在采取哪些政策和实际措施来培育创新环境；我们还希望收集到这些趋势在不同行业和公司差异性的重要见解；最后，我们还想探知创新大趋势对企业员工创新态度的影响以及他们离职意愿的影响。

我们真诚地感谢参与本次调查的所有企业高管，感谢他们的宝贵时间和贡献。感谢中欧校友会 and 在校学生对我们招募志愿参与调研者的支持，也感谢中欧国际工商学院研究基金、校友会、MBA、EMBA、FMBA、HEMBA和高管培训等部门的协助。许多朋友通过他们的网络帮助传播调研信息，我们感谢他们所有人。

中欧国际工商学院2021年度创新调查于2020年秋季完成，共有950名参与者。从人口统计数据来看，72%的受访者为男性，96%有10年以上的工作经验（没有工作时间少于5年的参与者）。他们在当前组织的任职期各不相同，52%的参与者在他们的公司工作超过10年，19%工作5-10年，23%1-5年，7%不到1年。在中国工作的参与者中，大多数（93%）已经在这里工作了10年以上，其余为工作5-10年（4%），1-5年（3%）或不到1年（1%）。大多数参与者（58%）在总部工作，而有12%在市场营销，8%在项目管理，7%在财务，15%在其他岗位。正如下图1所示的职位分布图，这些具有普遍性和实践经验的参与者样本为调查提供了丰富的视角。

图 1 - 你在组织中的职位是什么？N=876





范悦安博士 (Juan A. Fernandez) 是中欧国际工商学院管理学教授。他是领导力专家，教授的课程包括领导魅力、变革、领导自我和他人以及生活艺术。他是六本书籍的合著者，内容涉及在华跨国公司、外国企业家和国有企业的CEO。在他最近所著的《中国首席执行官2》中，采访过25位跨国公司在华CEO和5位中国问题专家。他目前正在与杜雯莉教授和陈少晦教授合作一本关于创新文化的新书。更多关于他的作品和信息，可以访问他的网站：www.juanleadership.com。



杜雯莉博士 (Emily M. David) 是中欧国际工商学院管理学助理教授。杜博士有20多篇关于员工多样性和亲社会行为研究的同行评审论文发表在了《管理研究杂志》和《人际关系》等知名学术期刊上。她还与人合著了《剑桥工作性质变化手册》中关于工作行为模式演变的一章。在中国生活和工作之前，杜博士曾在阿联酋迪拜的人力资源和管理学院担任副教授和学科带头人，并在安德森癌症中心和美国宇航局（Wyle实验室）担任应用实施角色。



陈少晦博士 (Sophie) 是中欧国际工商学院管理实践教授，也是中欧健康产业研究中心核心教授。她曾任教于中国金融学院，并在证券业内公司任职高级管理人员。2005年至今陈博士在中欧从事案例开发和教学研究工作的，多年来担任中欧总经理课程和管理发展课程的学术主任。她也为多家公司和机构提供人力资源管理咨询培训服务，并担任领导力教练和公司独立董事。



Maria J. Puyuelo 获得了斯坦福商学院（美国）的工商管理硕士学位、哈佛大学（美国）的心理学硕士学位以及萨拉戈萨大学（西班牙）的工程硕士学位。她目前是萨拉戈萨大学（西班牙）的博士研究生。Maria的职业生涯始于宝洁，并在欧莱雅奢侈品部门担任过各种高级市场营销职位，她还作为顾问帮助企业在中国发展和拓宽市场。她曾参与合著《America Latina en China》一书，并教授设计思维和领导力课程。她还是斯坦福研究生院商业在线项目的教练和顾问。



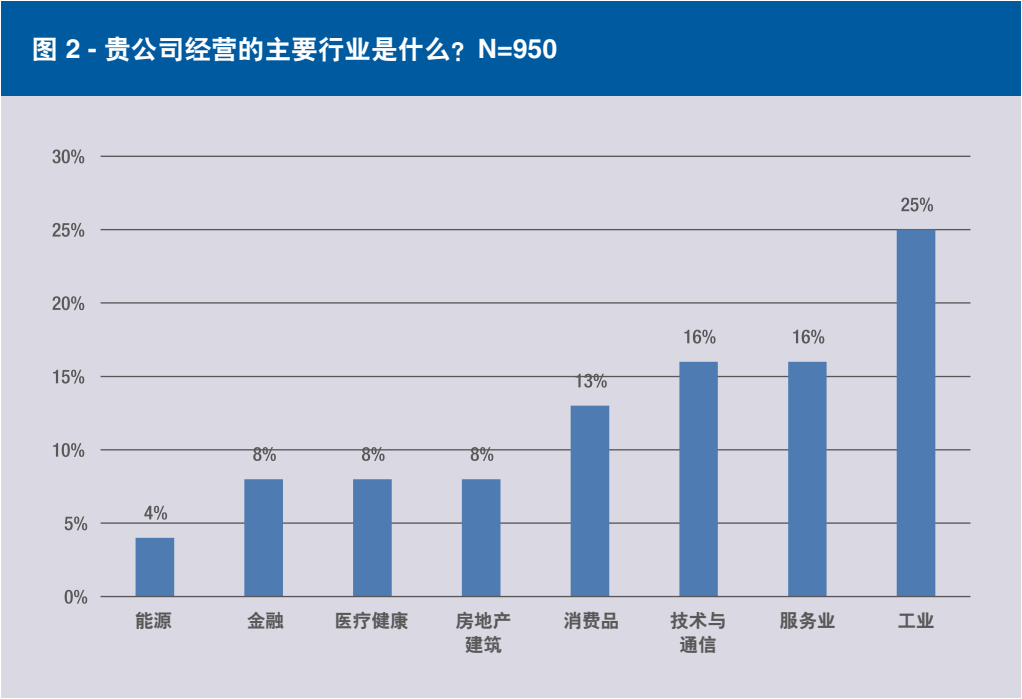
第1部分

参与公司概述

本节详细介绍调查参与者所在公司的信息，目的是对调查所代表的公司类型作一个总体概述。这些信息有助于澄清调查的范围并提供背景资料，帮助解释后面各节的调查结果。具体包括以下内容：

- 所有权类型（中国或外国；国有、私有或混合）
- 行业/产业类别
- 在中国的员工数量
- 在中国的收入水平

在2021年度中欧创新调查中，共有950人报告了他们所在公司的情况。如图2所示，工业部门（即制造业）是最具代表性的行业，其次是技术与通信、服务和消费品。在能源部门工作的参与者人数最少。因此，所代表的行业相当多样化。



我们还要求参与者报告其公司的所有权结构。如图3和图4所示，绝大多数参与者在境内的工作，只有5%的人在境外的公司工作。大多数（75%）中国境内的公司是中资公司，其中超过四分之三的公司50%以上为私有股份。

图 3 - 您所属的公司是哪种类型？ N=950

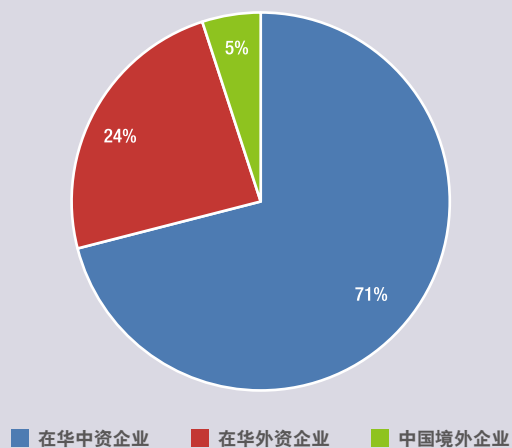
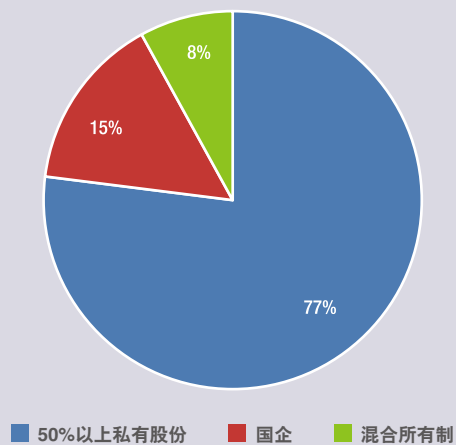
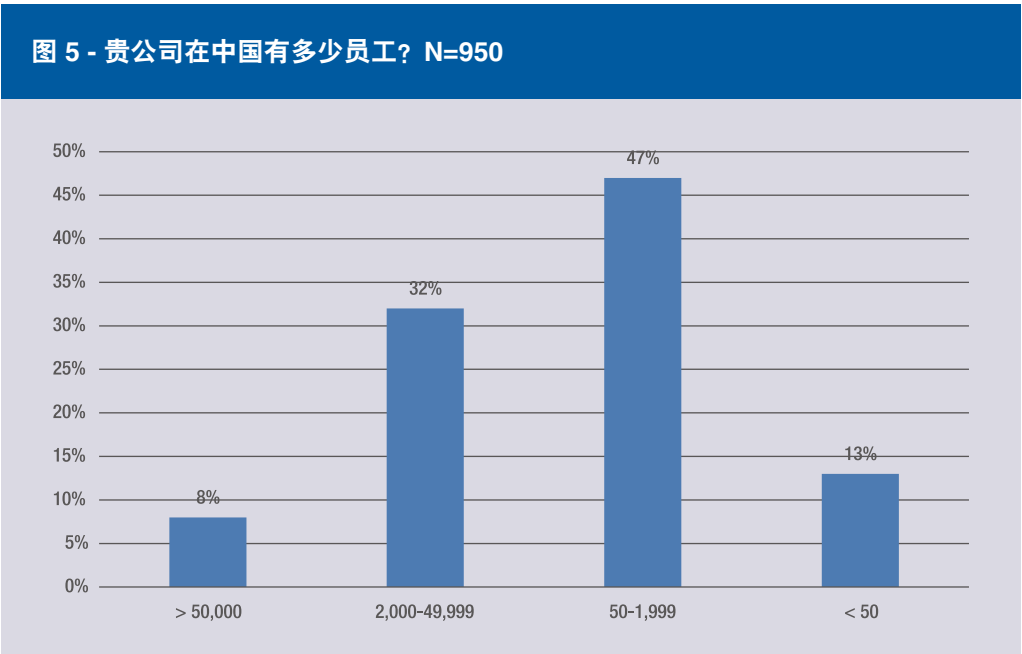


图 4 - 中资公司：所有权类型， N=661



就人员规模而言，大多数参与者都在大型企业工作。79%的受访者表示，他们企业的员工数在50至49,999之间（详见图5）。当被要求报告其所工作的企业2019年在中国的总销售额时，63%的受访者表示，收入符合中国官方对大型企业的定义（3亿元人民币）。具体来说，45%的人说他们的中国收入超过了12亿元人民币，18%的人说他们的收入在3亿至11.99亿元人民币之间，24%的人说在3000万至2.99亿元人民币之间，10%的人说不到3000万元人民币。根据这些数据，我们得出结论，小型初创企业在我们的样本中占极少数。



在本报告的其余部分中，我们根据参与者在公司中的职位（即高层或中基层管理者）、公司类型、行业和公司规模（员工数量和收入方面）来细化我们的重点分析，以此观察不同类别间存在的潜在差异。



第2部分

创新指数

本节展示一个总体创新指数和三个更具体的子维度指数：

- 组织 政策与实践
- 领导 行为与优先事项
- 员工 规范与行为

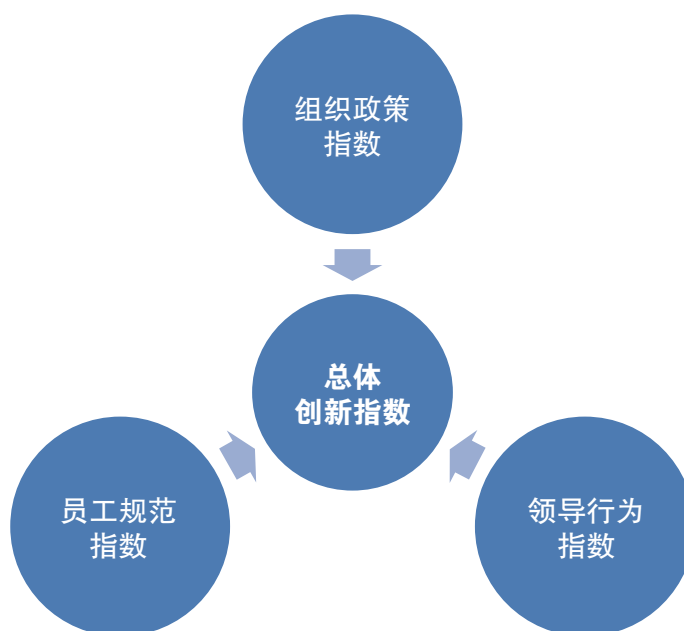
这些指数通过被调查者对一系列选项进行评分来衡量，分值区间为强烈不同意（1）到强烈同意（5）。我们计算所有数据的平均分得出相应指数，其范围从1（表明相对低的组织创新水平）到5（表明极高水平的组织创新）。

最后，我们检视了这些指数与两个重要的员工效果之间的关系：

- 创新态度
- 离职意愿

本次调查的主要动机之一是制定一个创新指数，以帮助衡量参与者的公司在何种程度上已经形成了鼓励创新的组织环境。为此，我们创建了20项条目评估他们的公司在三个维度上开展创新实践的程度（先前的研究表明，这三个维度对促进创新至关重要）：（1）**组织政策**和实践（7项），（2）**领导者**的行为和优先事项（6项），和（3）**员工规范与行为**（7项）。用于制定创新指数的完整条目清单详见附录。参与者表明了他们多大程度上不同意或同意（范围从1=强烈反对到5=强烈同意）他们的组织正在展开上述创新文化的实践。这些评估数字能够计算出参与者所感知的创新的平均水平，并推断出不同类型的员工和组织之间的差异。虽然不同指数之间存在一些差异，我们的总体观察如下：

- 各项指数均为中等偏高，其中**员工规范与行为**在三个子维度中最高。
- **高层管理者**比中基层感知到更多的创新。
- **中国境外公司**，在华中资公司和在华外资公司的创新水平较高。
- **医疗健康、服务、技术与通信行业**感知的创新水平最高，而能源、金融、房地产和建筑行业最低。
- **规模较小的组织**的创新水平高于规模较大的组织。

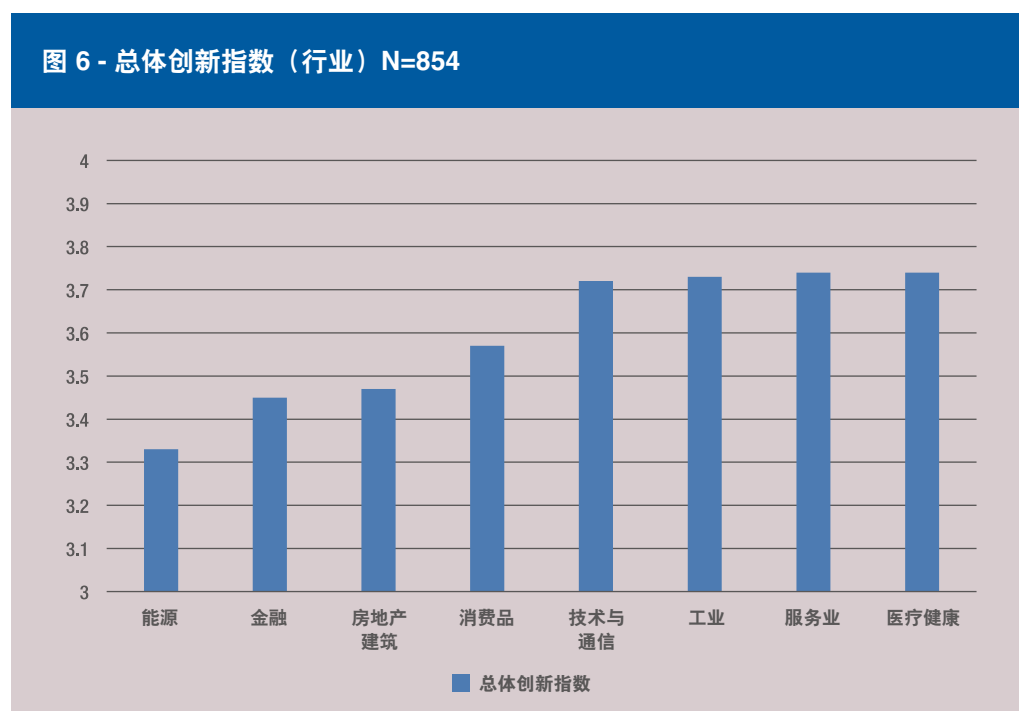


2.1 总体创新指数

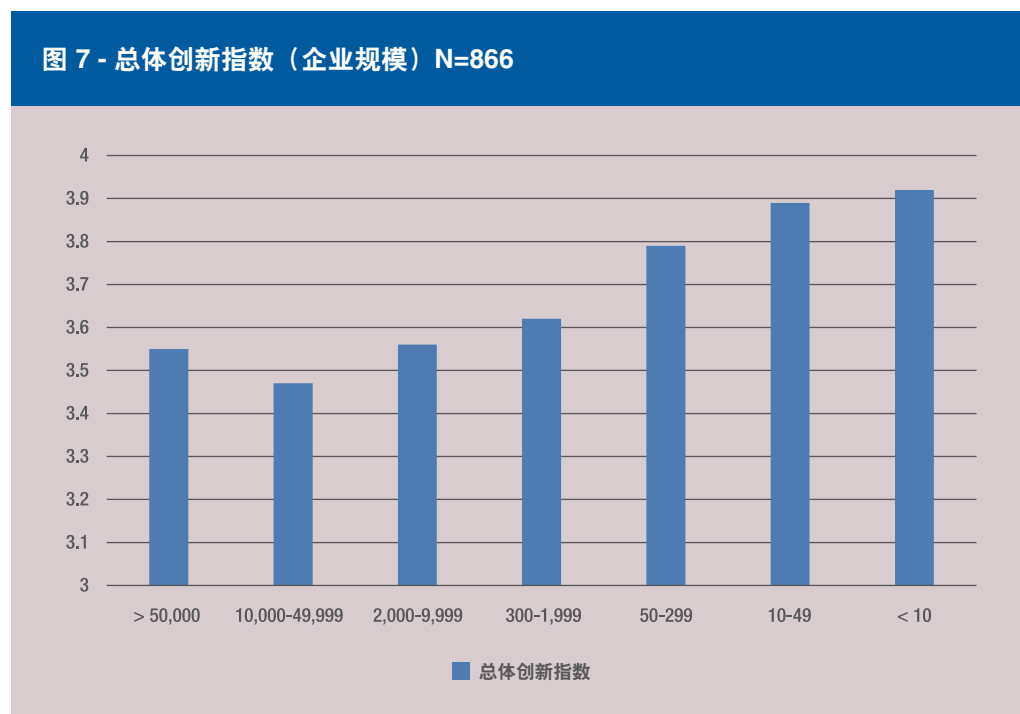
我们利用创新方面的现有文献和最佳实践创建了我们的总体创新指数，并形成了三个子维度的20项评测条目。例如，我们询问参与者他们的公司是否利用最新的技术、奖励创新的想法、传达创新是优先事项、授权员工自主创新、创造安全的创新空间、失败得到容忍、员工能够自由提出问题等。

整体而言，参与者所报告的平均**总体创新指数**为**3.66**，这表明大多数公司有适度的创新文化（尽管不同的调查参与者之间有很大差异）。值得注意的是，高层管理者认为其组织的创新水平显著高于中基层（3.72 对 3.38）。相比之下，在中国境外企业为3.75、在华中资企业3.68，在华外资企业3.56，创新水平较为趋同。

如图6所示，不同行业在创新方面表现出明显差异。即在医疗健康和服务行业工作的参与者报告的整体创新水平最高（平均值和指数为3.74），而在能源（3.33）和金融行业（3.45）的参与者认为创新最少。



同样，图7显示不同规模的组织，其创新指数也不尽相同。整体上，在小型企业中工作的人比在大型企业中工作的人具有更高的创新水平。例如，员工人数少于10人的企业其总体创新指数平均值为3.92，而员工人数在10000 – 49000的企业总体创新指数为3.47。



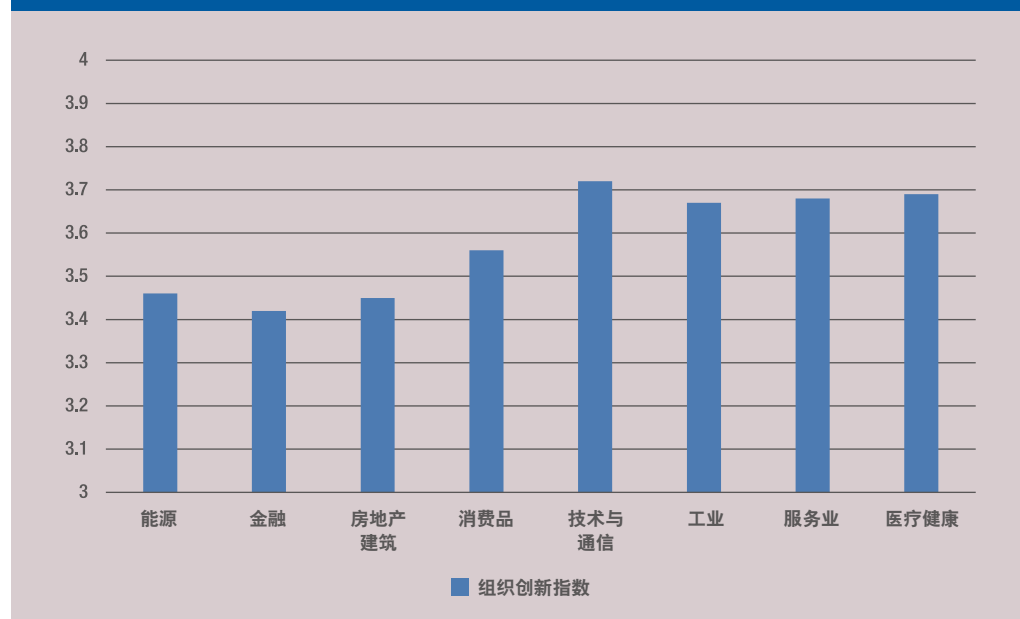
2.2 组织创新指数

为了更好地理解在现代组织中创新的差异性，我们还研究了总体创新指数的三个单独的子维度。首先，我们专注于参与者所报告的组织政策与实践，这一维度的问题涉及认可和奖励创新的政策、提供给员工的发展资源、公司技术和关键绩效指标、物质环境以及公司对变化的适应能力。

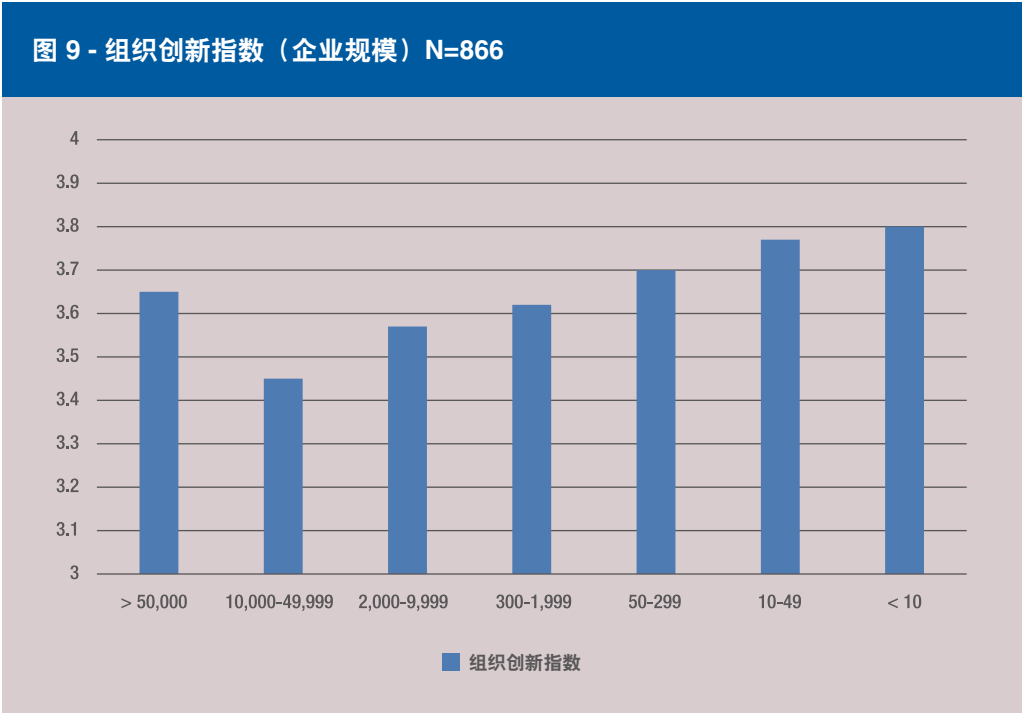
平均而言，参与者报告的**组织创新指数为3.63**，表明组织创新水平中等，且有很大的差异性。与总体创新指数相同，高层管理者认知到的组织创新水平显著高于中基层员工（3.68 对 3.40）。然而，不同类型的组织产生了不同的组织创新指标，中国境外的公司（3.75）所报告的鼓励创新的组织政策与实践水平显著高于在华外资企业（3.51）或在华中资企业（3.66）。

如图8所示，不同行业显示了不同的组织创新水平。统计分析表明，这些均值之间没有显著差异，说明不同行业间与创新有关的组织政策与实践并没有显著不同。然而，值得注意的是，技术与通信行业（3.72）的员工认为他们比金融部门（3.42）的组织创新实践水平更高。

图 8 - 组织创新指数（行业）N=854



同样，图9所示的不同规模企业的组织创新差异也没有显著不同。与总体创新指数一样，总趋势是规模较小的组织往往比规模较大的组织拥有更多创新的组织政策与实践方法。



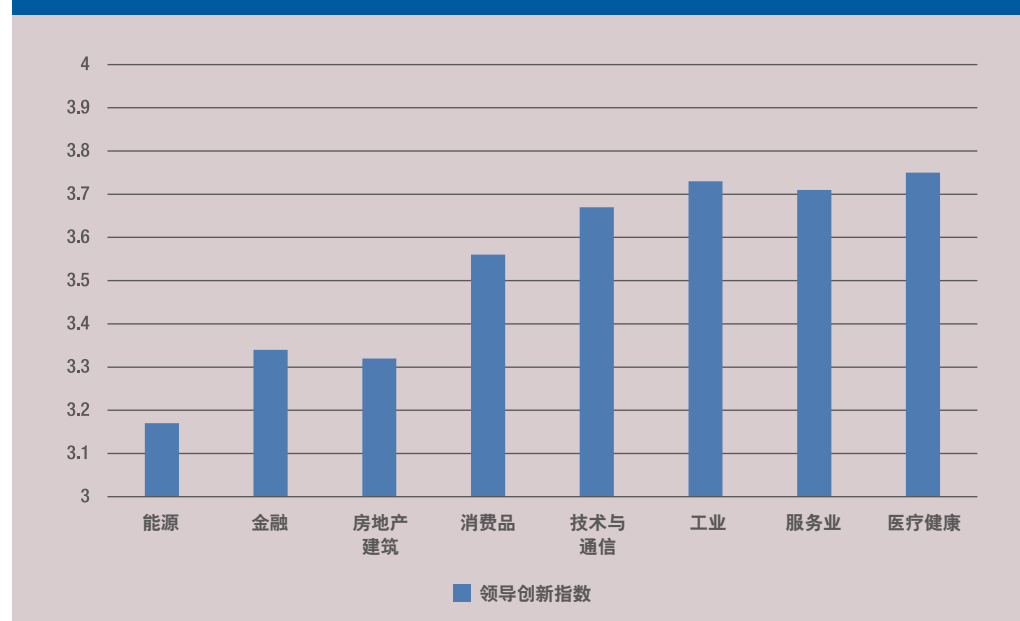
2.3 领导创新指数

接下来，我们调查了创新领导行为与优先事项。这些问题询问了员工在多大程度上认为他们公司的领导人有创新的愿景、坚定地致力于适应客户的需求、有效的沟通习惯、是否对创新负责、以及他们的决策速度等。

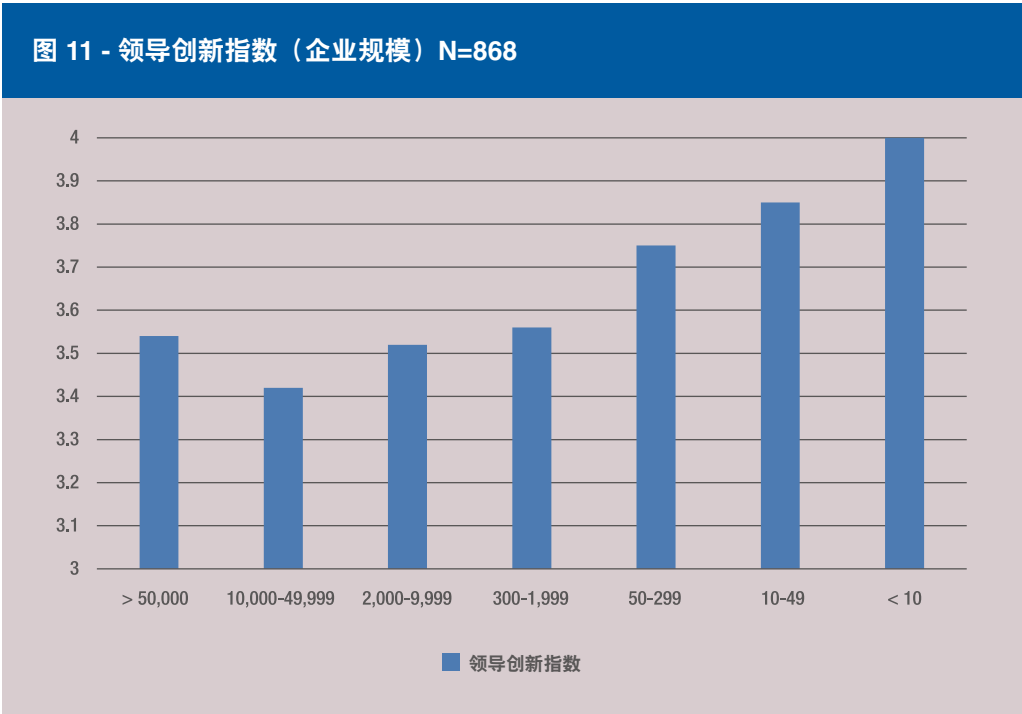
平均而言，参与者报告的**领导创新指数为3.62**，表明领导创新水平中等，且有很大的差异性。与总体组织创新指数一样，高层管理者认知到的领导创新水平显著高于中基层（3.69 对 3.32）。与总体创新指数一样，中国境外企业（3.70）、在华外资企业（3.55）和在华中资企业（4.63）在领导创新方面没有显著差异。

然而，不同行业之间的领导创新水平有显著差异。如图10所示，医疗健康（3.75），工业（3.73）和服务行业（3.71）的参与者认为他们最具备创新领导行为，而能源部门的（3.17）则认为他们最缺乏创新。

图 10 - 领导创新指数（行业）N=856



同样，不同规模的公司之间也存在显著差异，规模较小的组织认为其领导者比规模较大的组织更具创新性（见图11）。



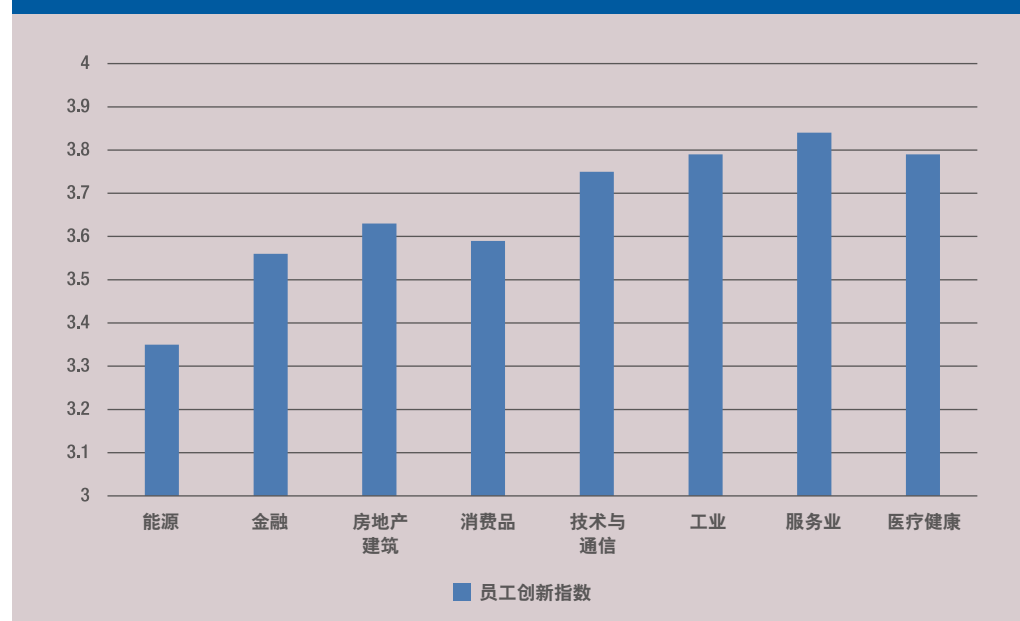
2.4 员工创新指数

最后，我们从员工规范与行为方面对创新进行探索。这些问题询问受访者有关他们组织中员工的典型行为，包括他们如何快速适应不断变化的环境、公开合作、从失败中吸取教训、根据反馈采取行动、实验、以及能否安心提出他们的顾虑和想法等。

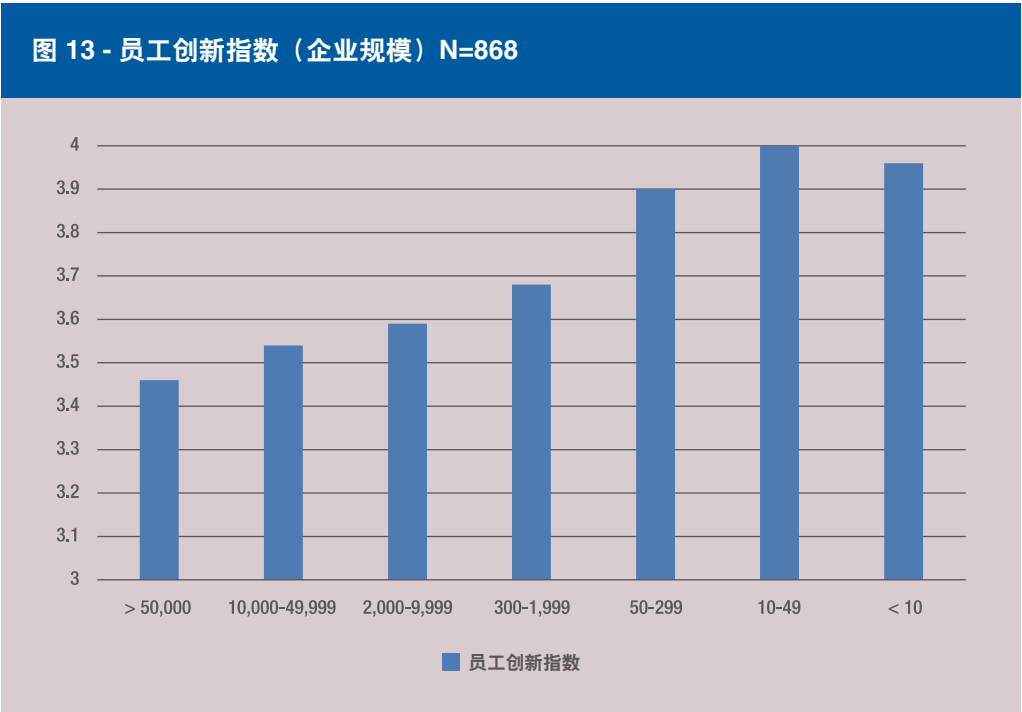
平均而言，受访者报告的**员工创新指数为3.72**，在三个子维度中分值最高。与之前一样，高层管理者感知到的员工规范与行为创新水平显著高于中基层员工（3.80 对 3.40）。相比之下，中国境外企业（3.79）、在华外资企业（3.61）和在华中资企业（3.75）在员工创新规范与行为方面没有显著差异。

然而，不同行业在创新规范方面表现出了明显不同的水平。如图12所示，与领导创新行为类似，医疗健康（3.79）、工业（3.78）和服务业（3.84）的员工对创新规范的感知更高，而能源部门的员工（3.35）感知最低。

图 12 - 员工创新指数（行业）N=854



同样，在较小组织中工作的员工认为他们比在较大组织中工作的员工更具创新性（见图13）。

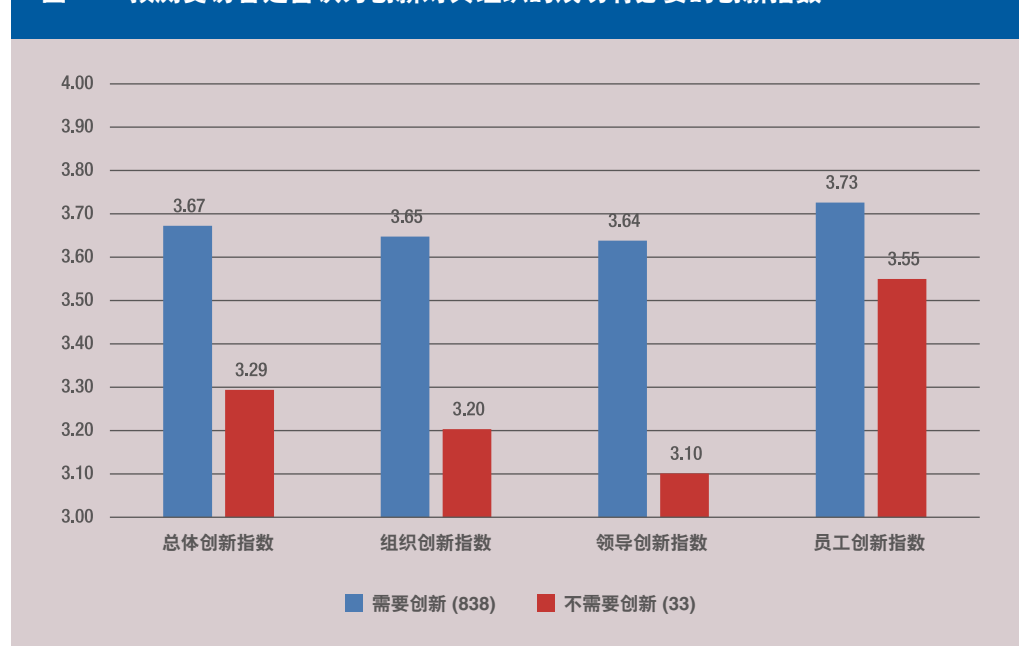


2.5 创新指数效果

2.5.1 创新态度

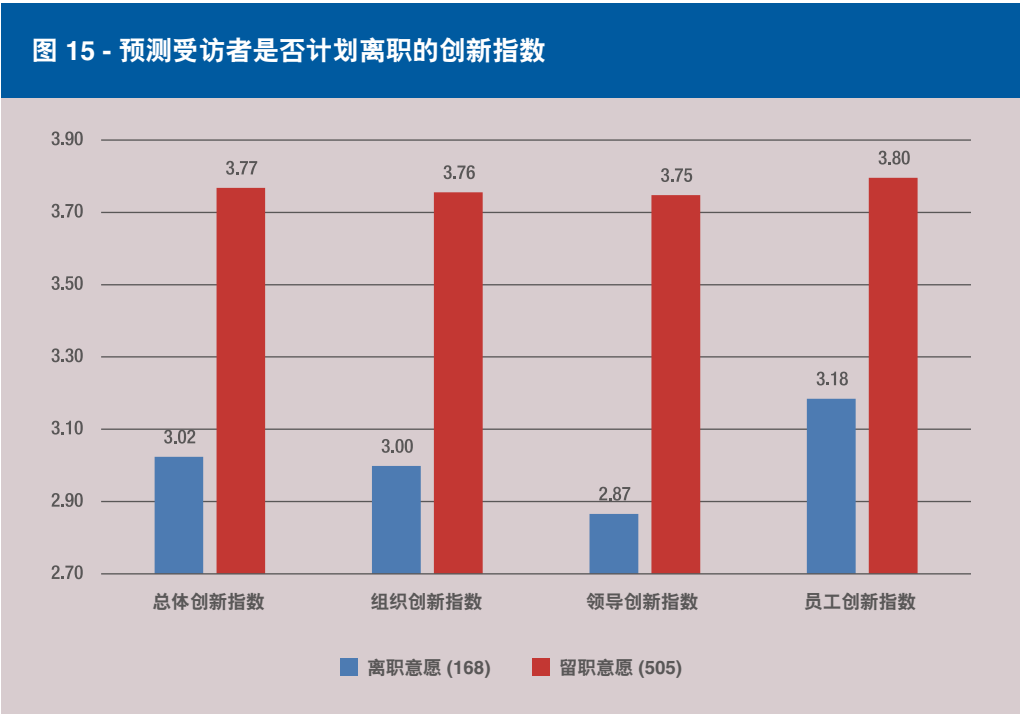
在计算了四个创新指数后，我们评估了这些指数是否与员工的态度和行为显著相关。首先，我们对调查参与者多大程度上同意创新实践对其公司成功的重要性进行了研究（见图14）。我们的分析表明，尽管总体创新、组织创新和领导创新得分较高，说明受访者可能认同创新对其组织至关重要，但在创新规范方面的统计结果差异性较小。这表明，影响员工创新态度的更为重要的驱动因素是组织政策和领导优先事项，而不是员工规范。

图 14 - 预测受访者是否认为创新对其组织的成功有必要的创新指数



2.5.2 离职意愿

其次，我们进行了一系列类似的分析，以确定受访者所在组织的创新水平与他们离开当前组织的意愿之间是否有显著关联（见图15）。统计分析表明，所有的创新指数都与离职意愿显著相关，指数越高，他们想要留在当前组织和岗位的可能性越大。因此，管理者应认真稳健地在组织实践与政策方面促进创新，使他们的顶尖人才留在公司。





第3部分

创新特征要素和当前实践

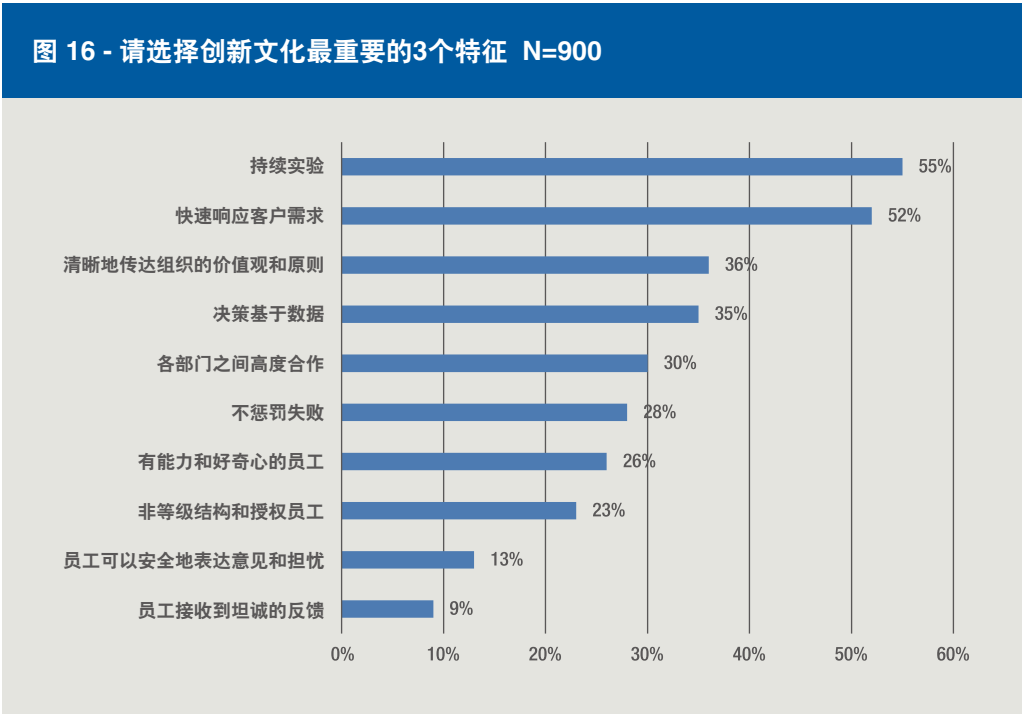
本节深入探讨参与者是否重视创新，以及他们的组织正在使用何种类型的政策和实践来支持创新。评估通过以下问题来进行：

- 创新环境的最重要特征
- 组织最近推出的创新类型

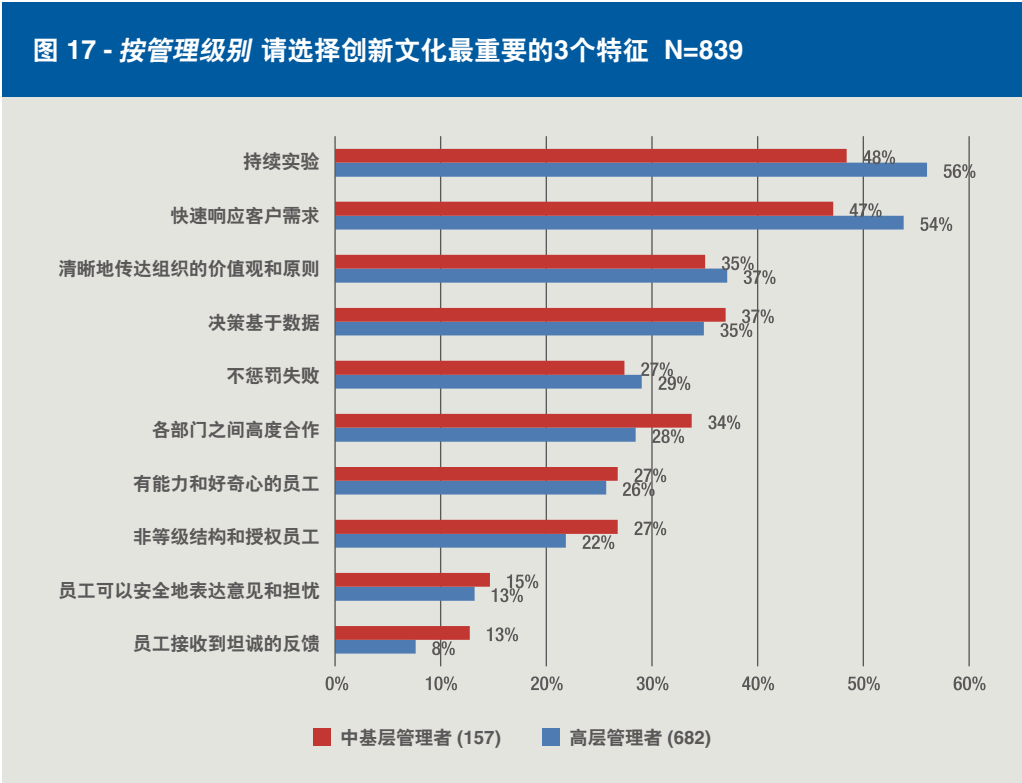
在本节中，我们将探讨受访者认为最重要的创新组成部分，以及公司目前正在做什么来促进其创新。我们还将按管理水平、企业类型、行业和企业规模进行细分，以更好地了解其中的差异。

调查的下一个目标是更好地了解领导者的意见和他们报告的当前组织实践，以帮助我们构建现代企业创新文化的定义。为此，我们要求他们描述创新文化最重要的特征，并报告其组织近年来实施的主要创新行为。

当被要求对创新文化最重要的特征进行排序时，超过一半的受访者同意持续实验和快速适应客户需求是其关键要素（见图16）。有趣的是，创新文化的最关键特征似乎都围绕着企业大局，而有关个体员工管理的实践（例如吸引和留住创新的员工，赋予员工权力，提供反馈和将失败视为学习资源）则显得相对来说不那么重要。我们认为这是管理理论和实践之间的关键差异，因为研究表明，与一线员工相关的管理实践（例如，雇用多元化团队和培养心理安全）往往是创新的关键驱动力。换言之，如果不先确保必要的管理实践和文化，就不能自上而下地推行创新。



为了更好地了解这些维度的重要性是否因不同级别的员工或组织类型而有所差异，我们创建了一系列图表将这个问题的答案进行分解。不出所料，图17显示，中基层员工比高层管理者更倾向于支持这一观点，即赋能型管理实践对于创造创新文化更为关键。相比之下，高层管理者更看重总体组织层面的政策与实践。



在组织类型方面，我们发现，在华外资企业比中资企业或中国境外企业更能支持赋能型管理实践（见图18）。

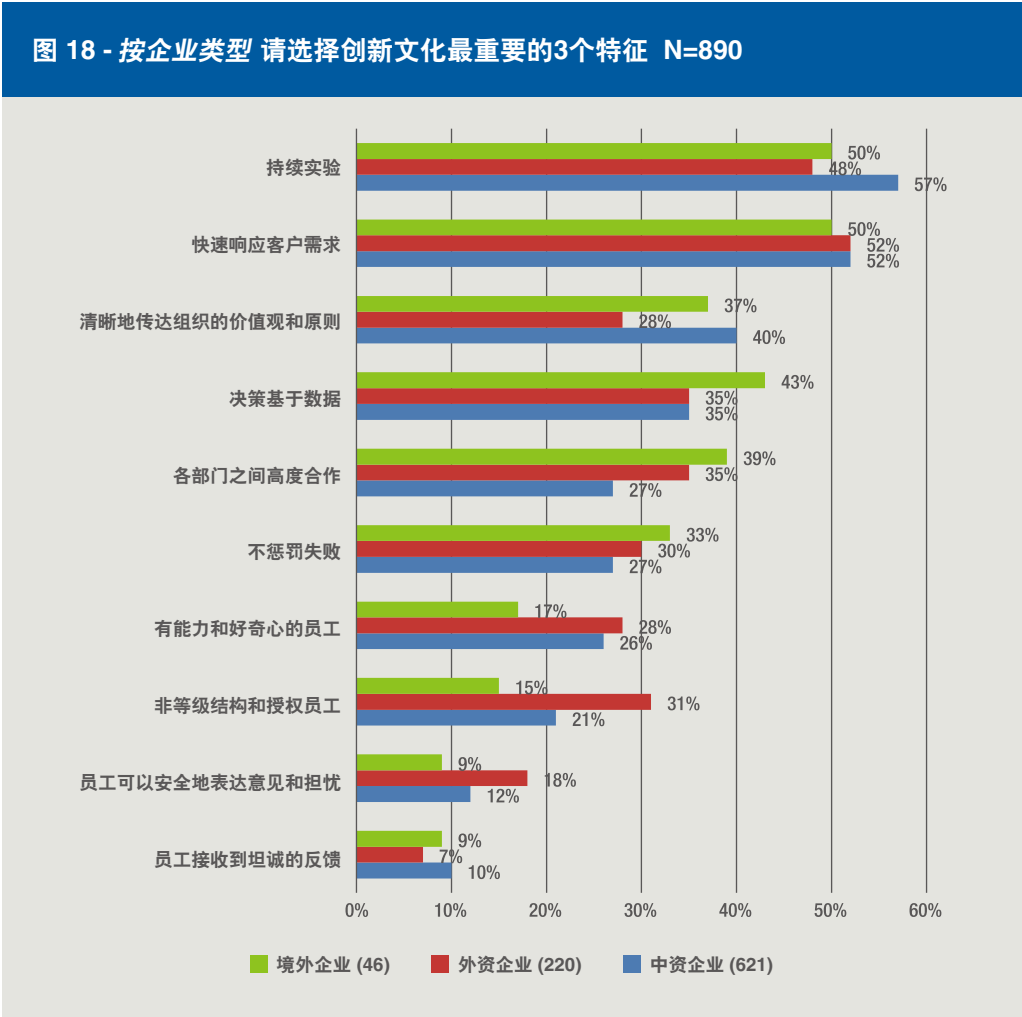
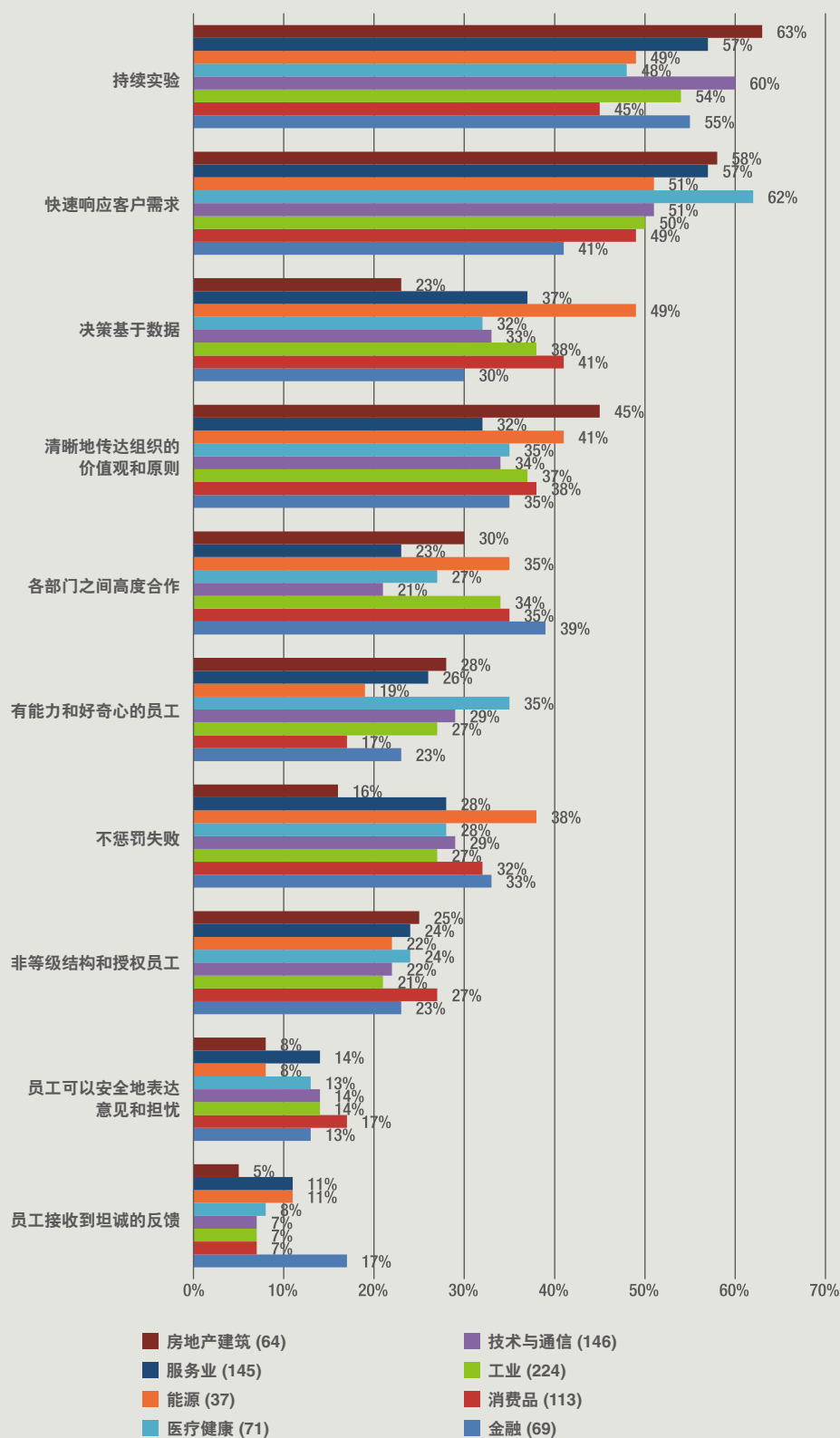


图19显示，不同行业的创新文化特征也有一些细微的差异，比如房地产和建筑公司更重视持续的实验和明确传达核心价值观，而医疗健康行业则优先考虑雇用能够快速响应患者需求的高素质员工。能源行业重视客观、数据驱动的决策，不惩罚失败，而金融行业的员工则认为向他们提供坦诚的反馈是创新文化的最重要特征。相对来说，房地产和建筑行业的员工不认为宽容失败很重要，而在技术和通信行业，跨部门合作对于创新文化来说不那么重要。

图 19 - 按行业 请选择创新文化最重要的3个特征 N=839



最后，图20和21显示了企业规模对创新文化特征的影响。虽然结果大致相似，但有一些细微的差别。例如，规模较小的组织（包括员工人数和销售额）更多地面向企业外部，更重视持续实验以满足客户需求。相比之下，规模较大的组织则更注重内部治理和沟通的一致性，比较重视跨部门合作和在整个组织中明确传播公司价值观等。

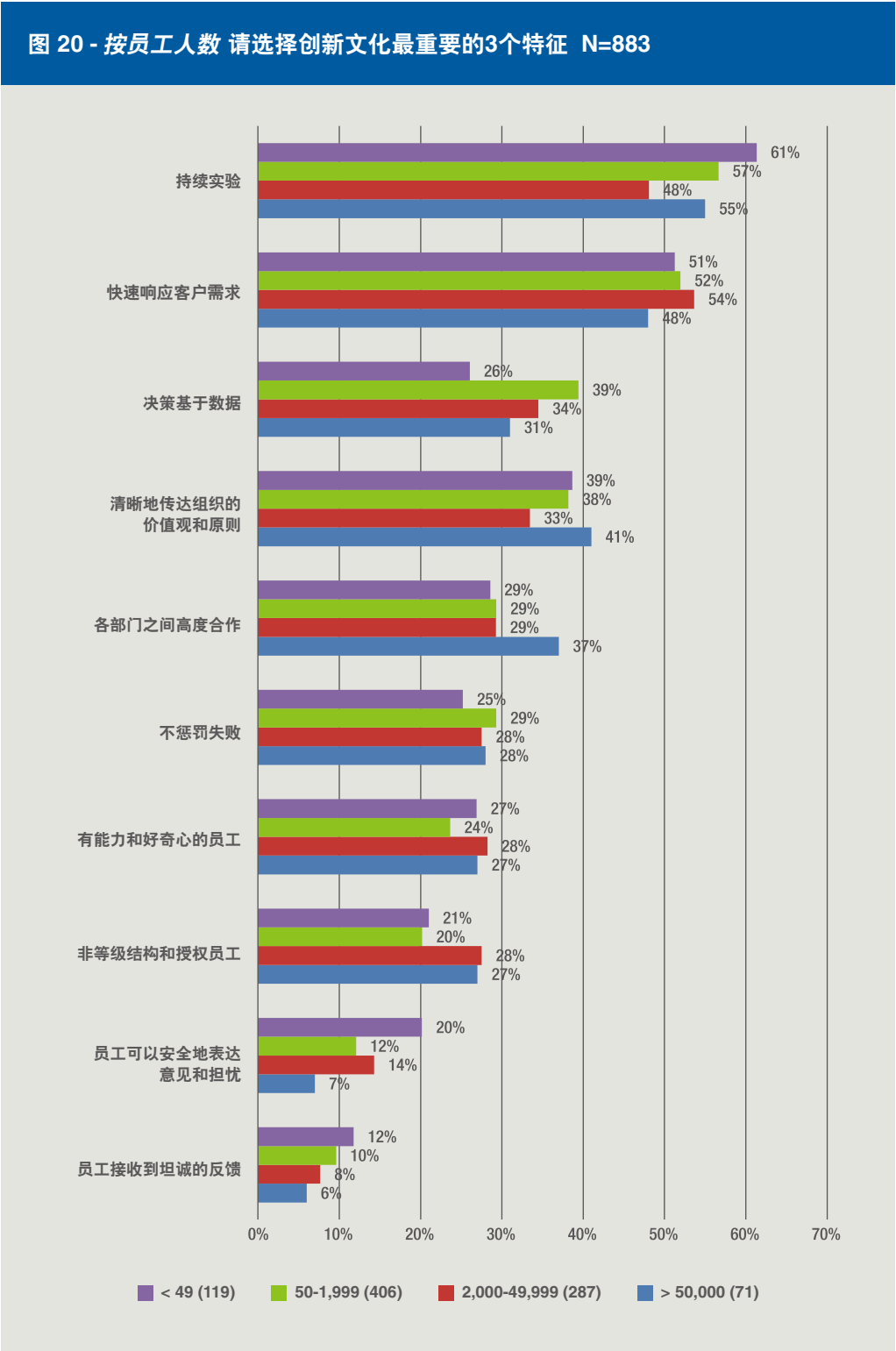
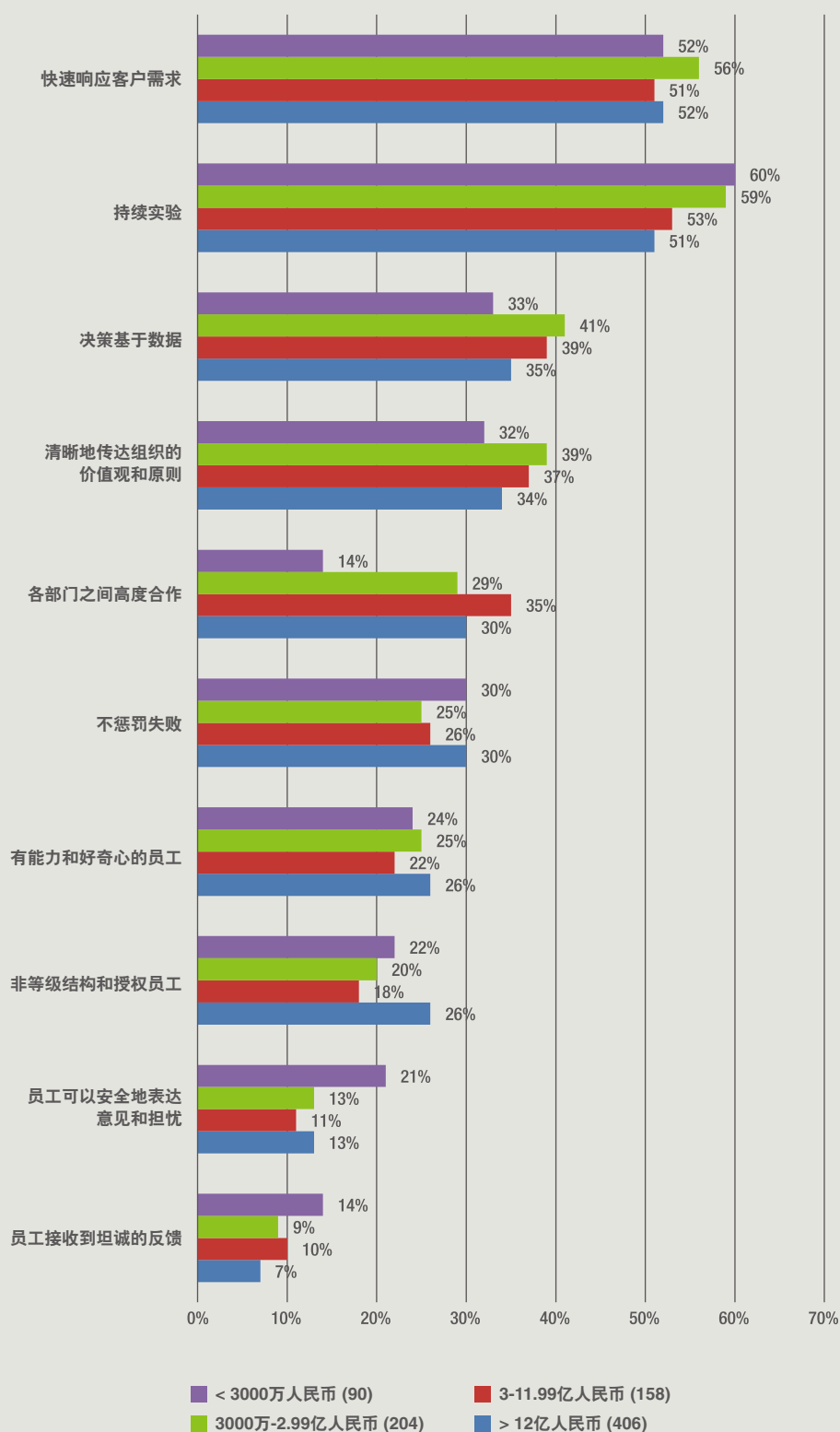
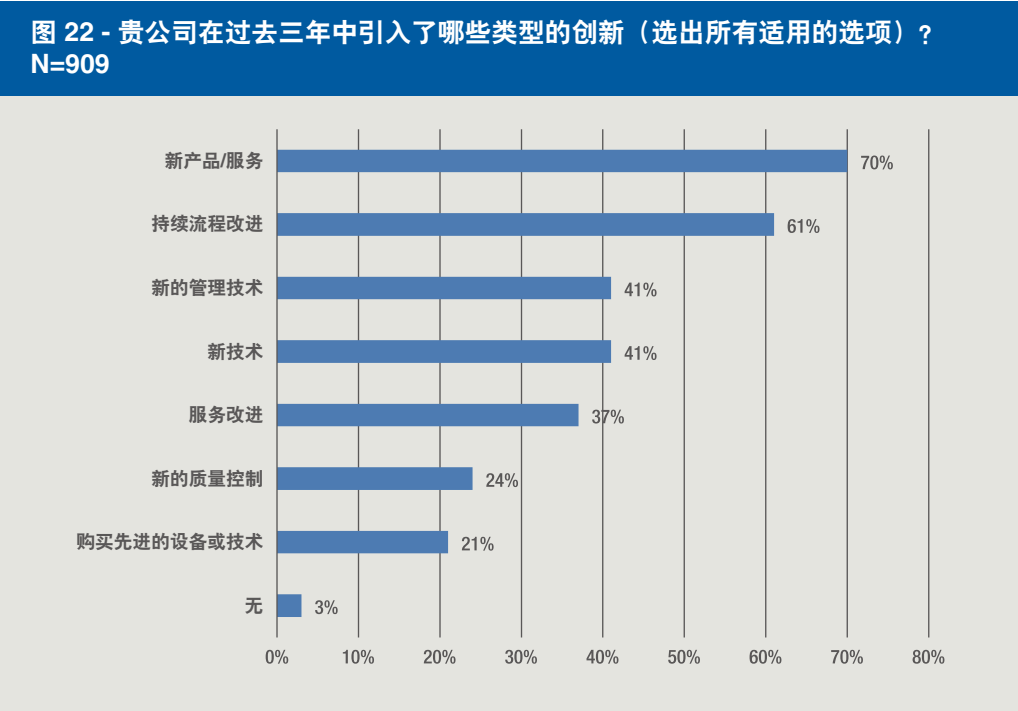


图 21 - 按中国销售额 请选择创新文化最重要的3个特征 N=858



虽然这些答案让我们了解了参与者认知到的创新文化，但我们也要了解目前组织中正在进行的创新实践。为了评估这一点，我们要求调查参与者选择他们所在公司过去三年里推出的所有不同类型的创新。如图22所示，大多数受访者报告说，他们的公司引入了内部驱动的创新，包括推出新产品或服务，并持续对流程进行改进。相比之下，从外部供应商处购买先进的设备或技术不太普遍。



我们还请参与者填写我们清单中没有包含的其他创新措施。虽然只有极少部分人回答，但大多数答案都集中在创建新的流程、渠道、商业模式和改进公司结构上。有一位受访者还指出，他/她实际上是作为创新力量受聘于公司的，但在实现这一目标方面遇到了重大阻力：

“（公司）引进了我……来改变价值观和思考问题的方式，好累啊，传统企业从获得信任开始，然后通过小成功来建立信心。啊啊啊啊真的是累心费嘴哈哈哈哈哈。”
— 受访者 # 1, 制造业

在对不同类型的员工和组织进行细分时，我们可以看到，高层管理者比中基层更了解新的管理技术、质量控制和机械/技术采购（见图23）。

图 23 - 按管理级别 贵公司在过去三年中引入了哪些类型的创新？ N=848

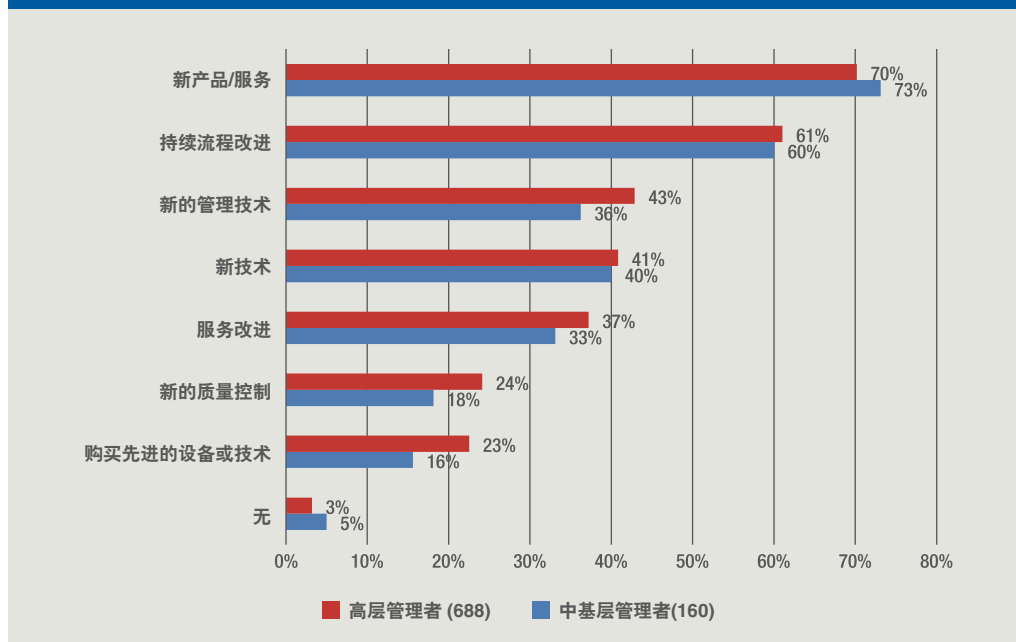
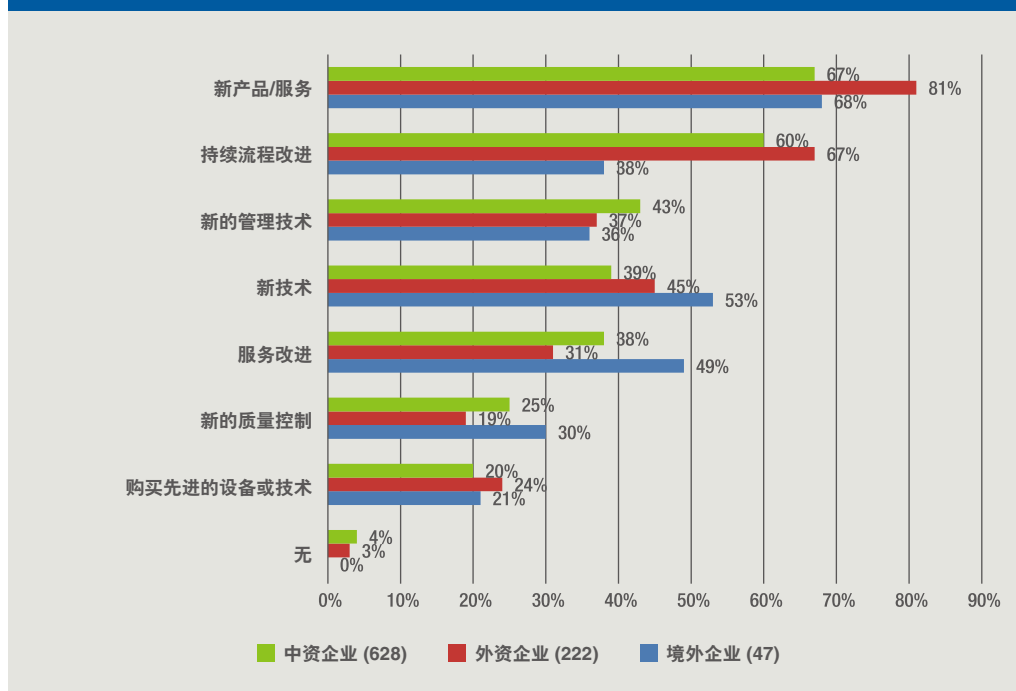
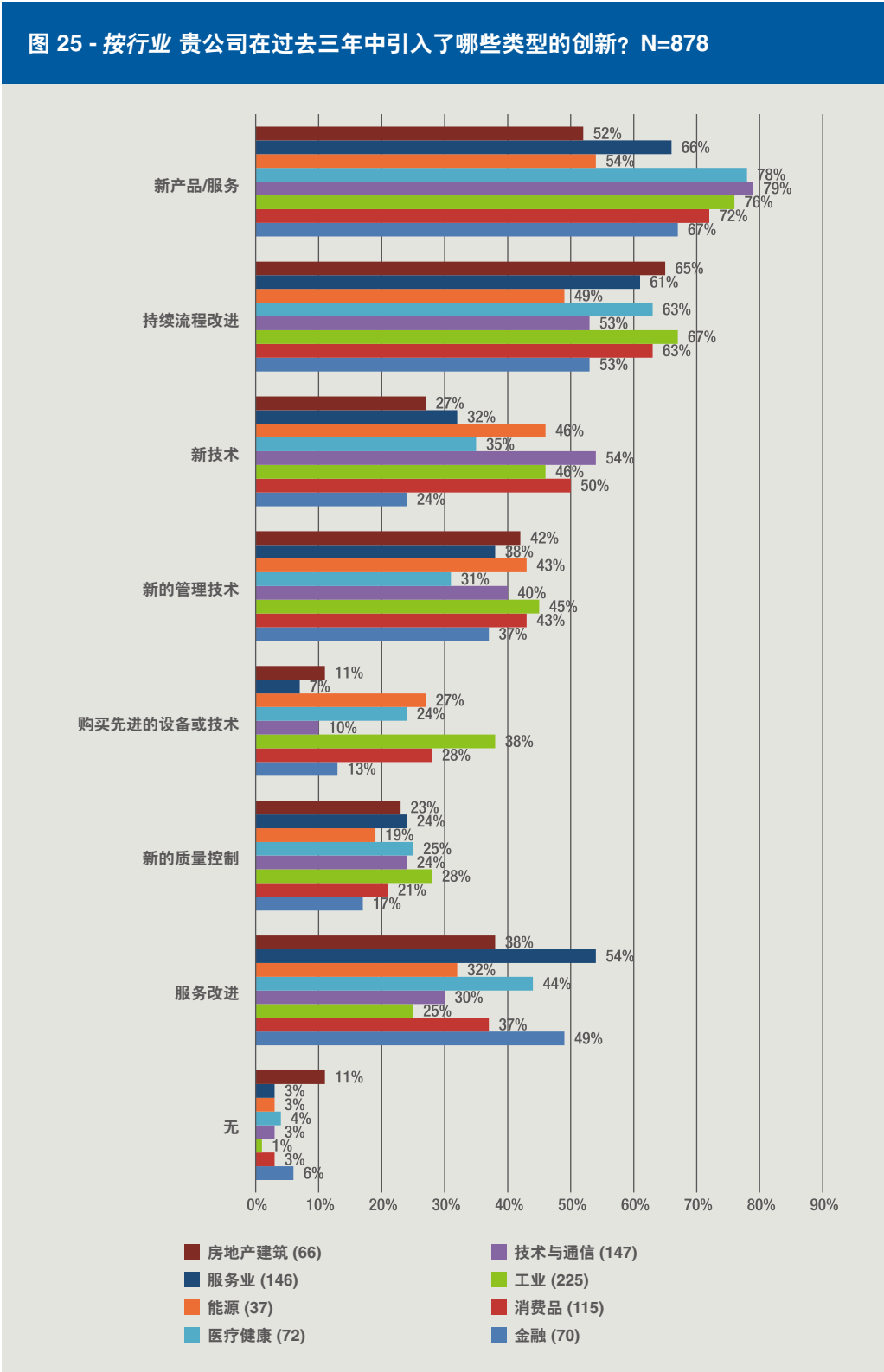


图24还显示，在华外资企业更有可能引进新产品和流程改进，而中国境外企业则更倾向服务改进、质量控制和新技术。

图 24 - 按公司类型 贵公司在过去三年中引入了哪些类型的创新？ N=897



在行业细分方面，图25揭示了几个基本符合预期的趋势。例如，金融和服务业公司更愿意导入服务优化，制造业公司更愿意购买先进设备，而技术和通信公司则更愿意投资新技术。



最后，图26和图27显示企业规模也以可预测的方式影响了创新实践。即大型企业（包括员工数和销售额）会采取更昂贵的做法，例如新产品、服务和技术开发，而较小的企业则专注于低成本举措，例如服务改进。

图 26 - 按员工人数 贵公司在过去三年中引入了哪些类型的创新？ N=891

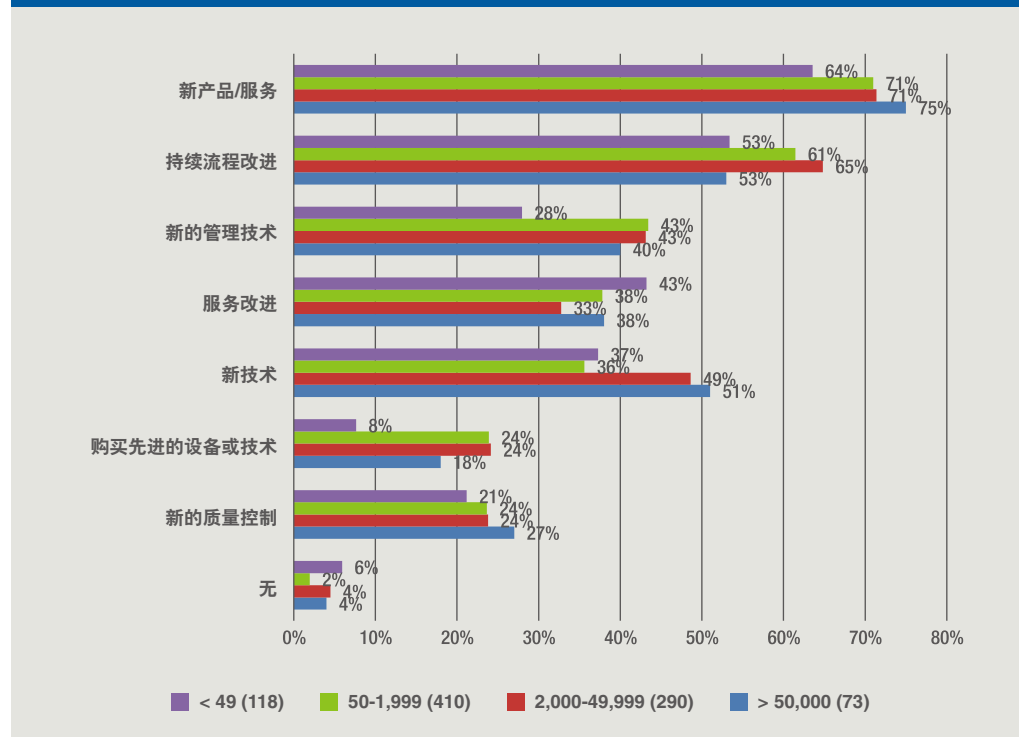
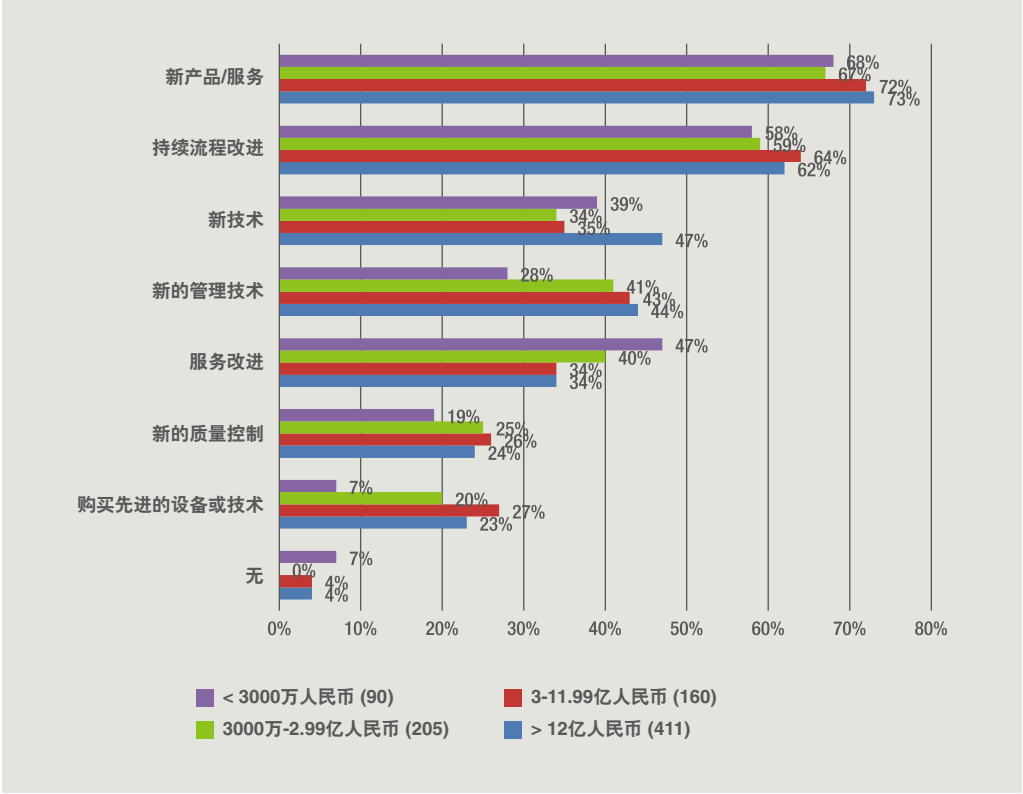


图 27 - 按中国销售额 贵公司在过去三年中引入了哪些类型的创新？ N=866





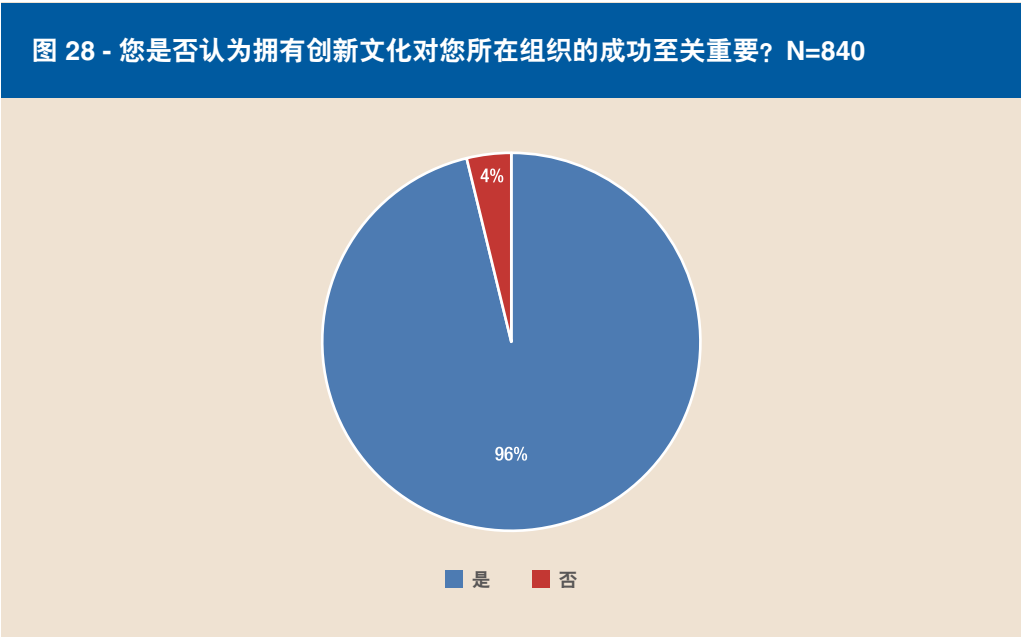
第4部分

创新动机

在最后这一节中，我们试图揭示为何有些参与者认为创新对他们的组织相对不那么重要的原因。我们也要求那些认为创新很重要的参与者们详细说明创新可能带来的潜在好处，并进行了以下方面的数据细分：

- 上层管理者对比中下层
- 企业类型
- 行业
- 企业规模

调查的最后一个目标是确定那些认为创新对其业务至关重要的参与者们所占的百分比。换句话说，我们想知道人们是否认为创新对他们组织的成功很重要，如果是，为什么。如图28所示，806名受访者（96 %）认同创新文化对于他们组织的成功至关重要。



虽然从调查问卷标题的角度看，我们并不奇怪回答创新是至关重要的比例很高。但我们最感兴趣的是能更好地了解那些认为创新不是促进组织成功关键要素的少数群体。为此，我们先提供一个该群体的简要概述。

4.1. 谁认为创新不那么重要？

大多数受访者在在华中资企业工作（70%），19%的人在外资企业工作，12%在境外企业工作。在中资企业中，80%的人在私企工作，17%在国企，3%在混合或混合所有制公司。此外，我们还发现，中基层管理者（对比高层管理者）更倾向于认为创新不是成功的关键因素。

鉴于小型及创业型公司知名于高水平的颠覆式创新，我们在调查中发现了一个有点令人惊讶的趋势，即随着规模的扩大（就员工而言），公司往往也更优先考虑创新。这可能是因为这些组织拥有了更高的研发预算以及维持其市场地位的压力。具体而言，超过半数认为创新并不重要（51%）的参与者来自于企业规模为50至1999名员工的公司，其余的有来自于1至49名员工的（39%）、2000至9999名员工的（6%）、或者超过50000名员工的企业（4%）。从行业来看，大多数认为创新相对不那么重要的人来自制造业（21%）、服务业（21%）、消费品（14%）或能源公司（14%）。相比之下，在科技和通信行业（12%）、医疗健康（7%）、房地产和建筑业（5%）或金融行业工作的人更倾向认为创新是其组织成功的关键。

4.2. 拥有创新文化到底是否重要？

为了更好地理解为什么参与者认为创新对其组织的成功至关重要（或不重要），我们首先要求他们进一步阐述他们是否不同意这一观念。他们的定性评论提供了一些有趣的见解。许多人提到了保留传统、保持一致性和强化多年来提炼完善的现行组织文化的重要性。支持这一观点的参与者认为：

“文化是一个逐渐发展和沉淀的结果，创新有点人工嫁接的意思。”

— 受访者 # 2, 制造业

“我所在行业的商业模式四百年来没有变过。”

— 受访者 # 3, 服务业

另一些人指出，随意的创新可能导致缺乏焦点，并可能带来不必要的风险。例如，有些人指出：

“选择相信，持续努力去做才是根本因素。而一直无谓创新只会导致成本增加和失败概率提高。”

— 受访者 # 4, 消费品行业

“并不是（创新）不重要，但坚持传统风险较小。”

— 受访者 # 5, 金融行业

值得注意的是，少数受访者甚至质疑创新文化作为一个概念的本质，或声称不理解其含义。最后，一部分受访者表示，创新虽然重要，但不是最关键的因素（特别是在公司生命周期的某些阶段）。这方面的言论见下一页。

“在中国，人脉最重要。”

— 受访者 # 6, 房地产建筑业

“在不同阶段创新并非总是企业最优先的工作，也并不一定适合当时的企业。”

— 受访者 # 7, 技术和通信行业

“小企业，主要靠老板能力跟眼光，企业文化就是老板风格。”

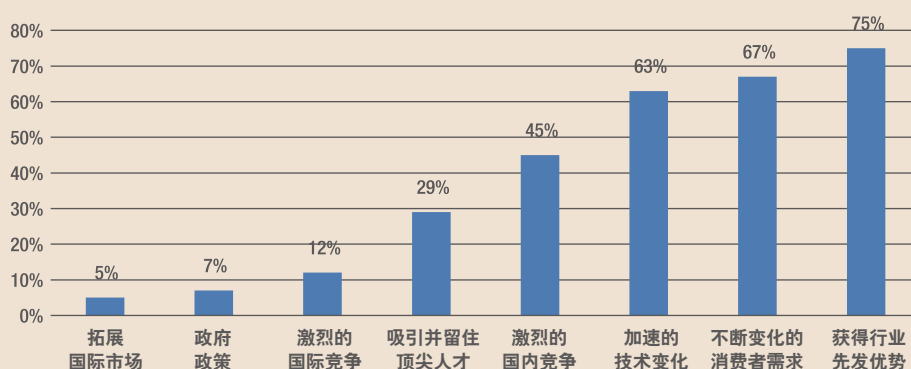
— 受访者 # 8, 制造业

“活下去更重要。”

— 受访者 # 9, 服务业

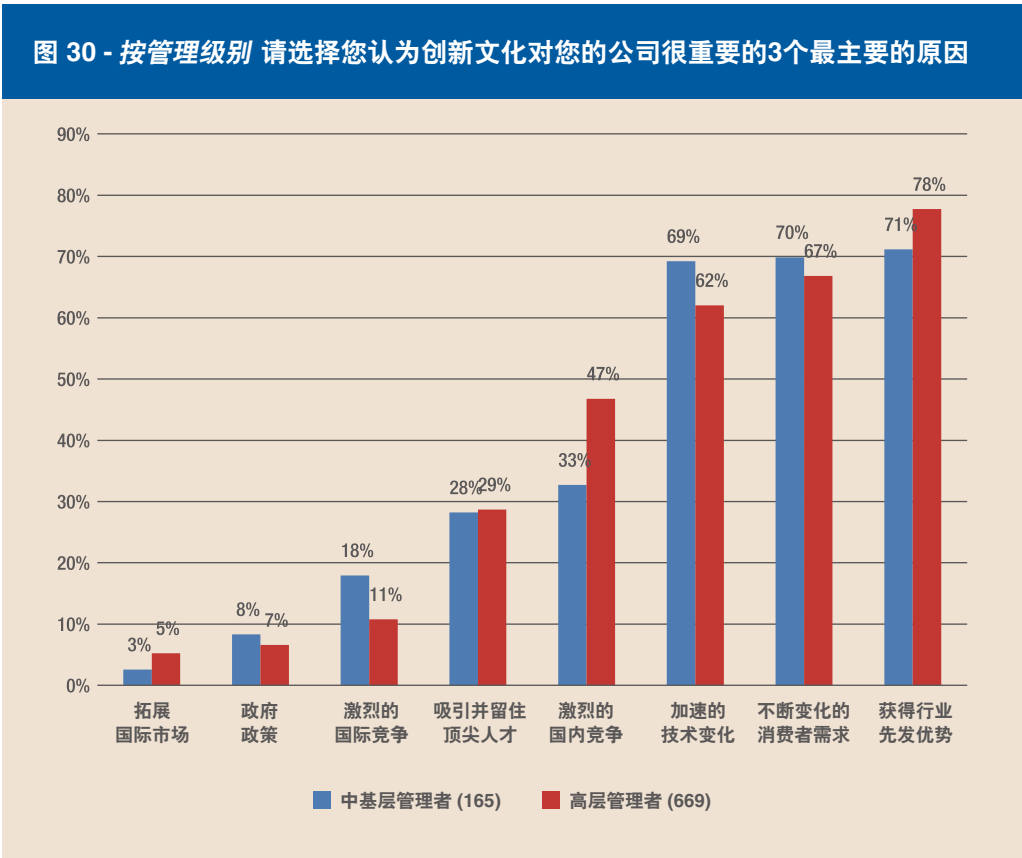
对于那些同意创新文化很重要的人，我们给他们提供了一系列选项，要求他们选出前3个最重要的原因，这些选项是我们在审查了与这个主题有关的现有文献后列出的。图29显示了选择特定选项作为其前3选项的人数所占百分比。如图所示，参与者认为创新的主要优势是使得他们在行业中取得先发优势，以应对不断变化的消费者需求或加速的技术变化。相比之下，全球关注的问题，包括向其他市场扩张、遵守政府政策、以及与国际公司竞争等被视为相对不那么重要。

图 29 - 请选择您认为创新文化对您的公司很重要的3个最主要的原因 N=926

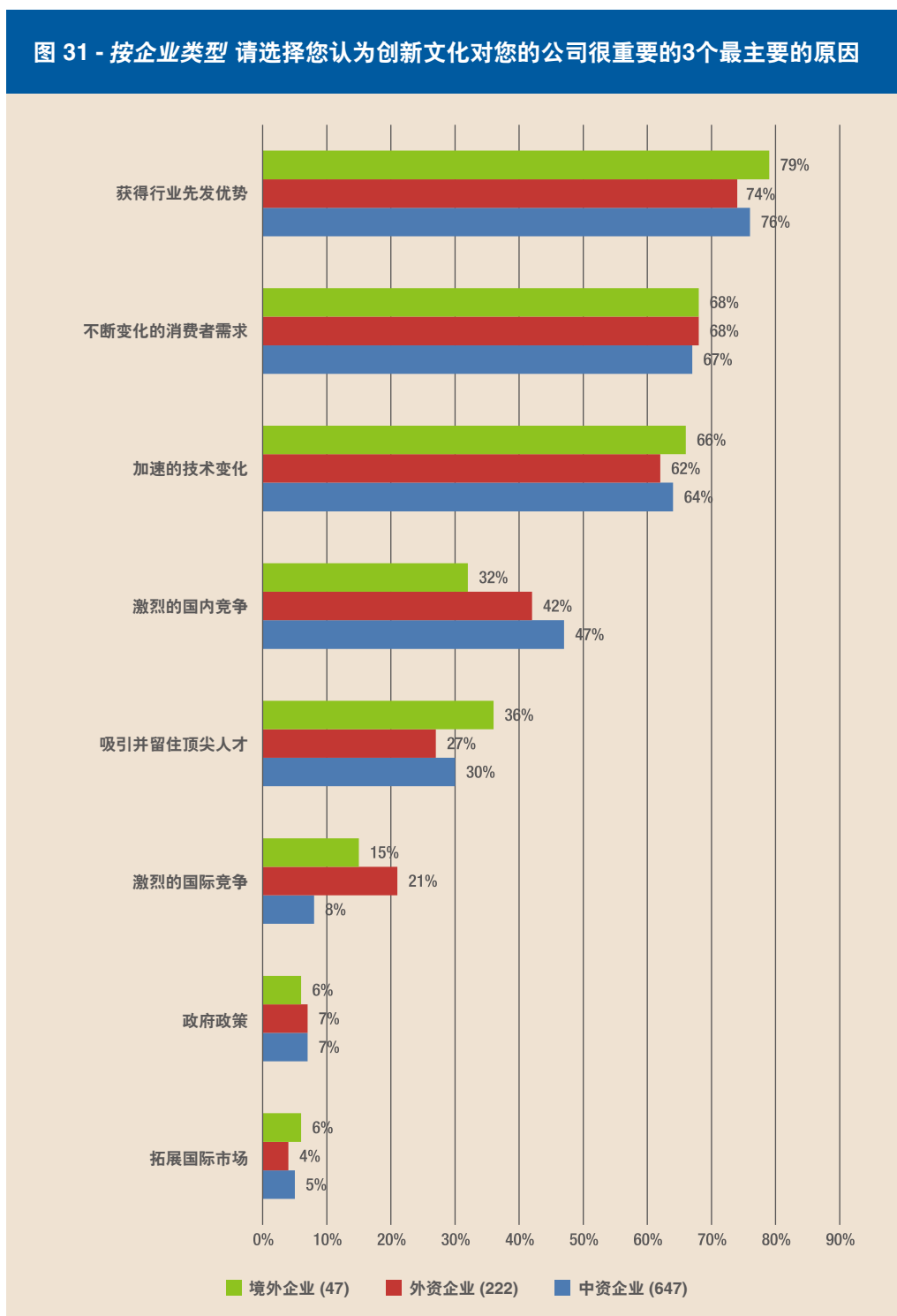


我们还让受访者可以选择“其他”，并提供更多他们认为创新重要的原因。他们给出了一些有趣的理由，包括开发新市场、在一个新兴领域取得成功、保证利润、确保可持续性、提高组织效率、以及能够应对新冠病毒流行后的行业变化。

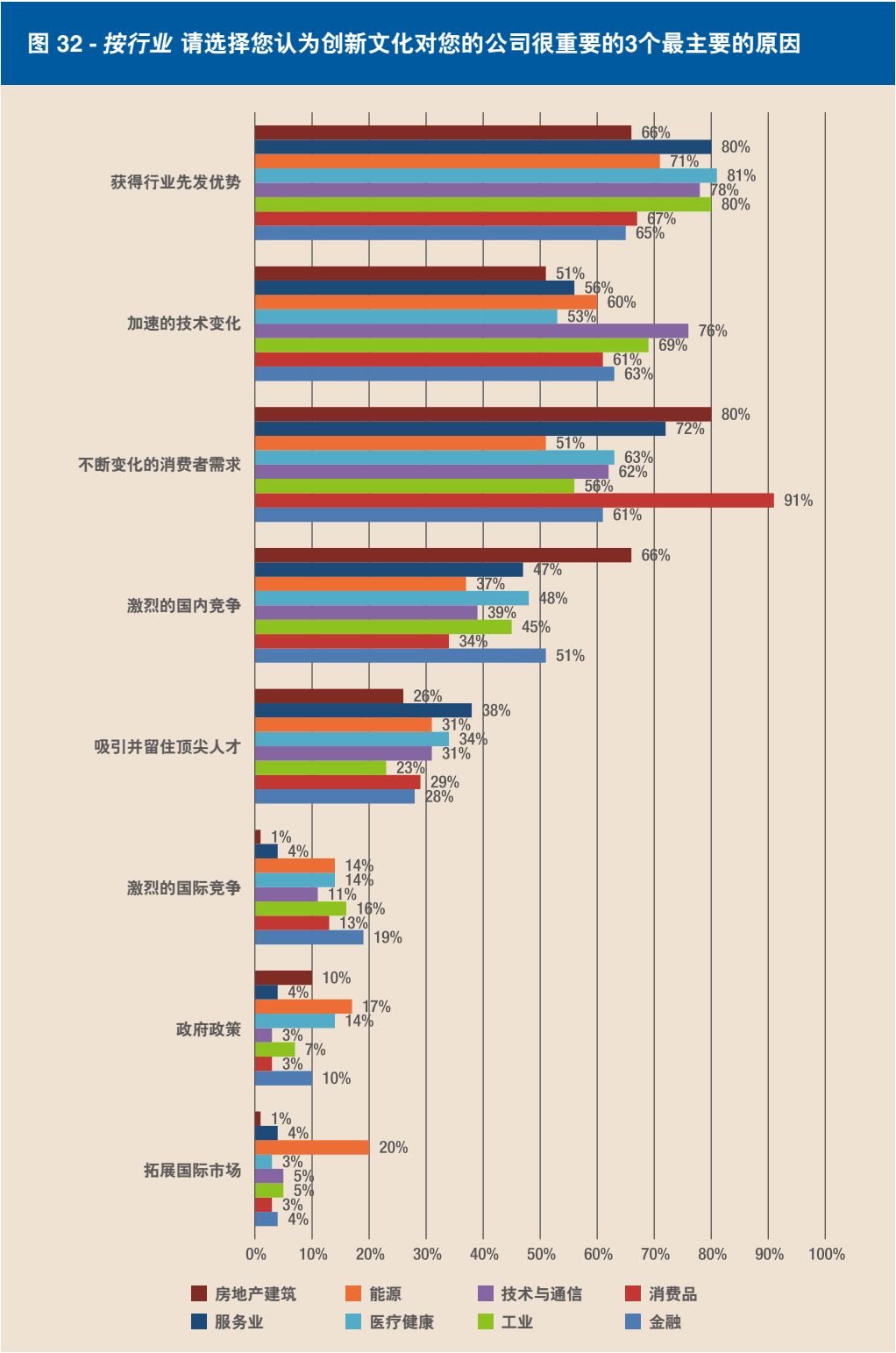
为了更仔细地辨别不同类型参与者和组织反映的不同趋势，我们用一系列图表按不同维度分解这个问题的答案。这些图示显示了几个独特的洞察。例如，图30显示，中基层更专注于那些与他们日常工作相关的创新，如消费者需求的变化和加速的技术革新。相比之下，高层管理者认为创新氛围很重要则更出于对长期及行业层面的关注，如激烈的国内竞争及获得行业的先发优势。



在企业类型方面，图31显示，中国境外企业更专注于留住顶尖人才和获得先发优势，而在华外资企业则更关注应对激烈的国际竞争。相比之下，中资企业主要关注国内竞争。不断变化的技术和消费者需求似乎是不同企业类型和所有制结构中创新的普遍驱动力。



关于各行业的创新优先序列，图32揭示了几个有趣的区别。例如，尽管与其他行业相比，能源行业不那么重视创新，但它们更有可能利用创新文化向国外市场扩张。房地产和建筑企业可能更专注于创新，以此来战胜国内竞争对手。可以预见的是，消费品行业更可能重视创新文化，因为它们有能力应对不断变化的客户需求。



最后，图33和图34显示了企业规模的差异对这一问题回答的影响，这一影响很大程度上并不显著。拥有更多员工的企业有些更倾向于关注不断变化的消费者和技术趋势所带来的全球性利益，而无论公司营业额多少，其员工在描述他们相信创新文化很重要的理由时，给出了大致相似的答案。

图 33 - 按员工人数 请选择您认为创新文化对您的公司很重要的3个最主要的原因

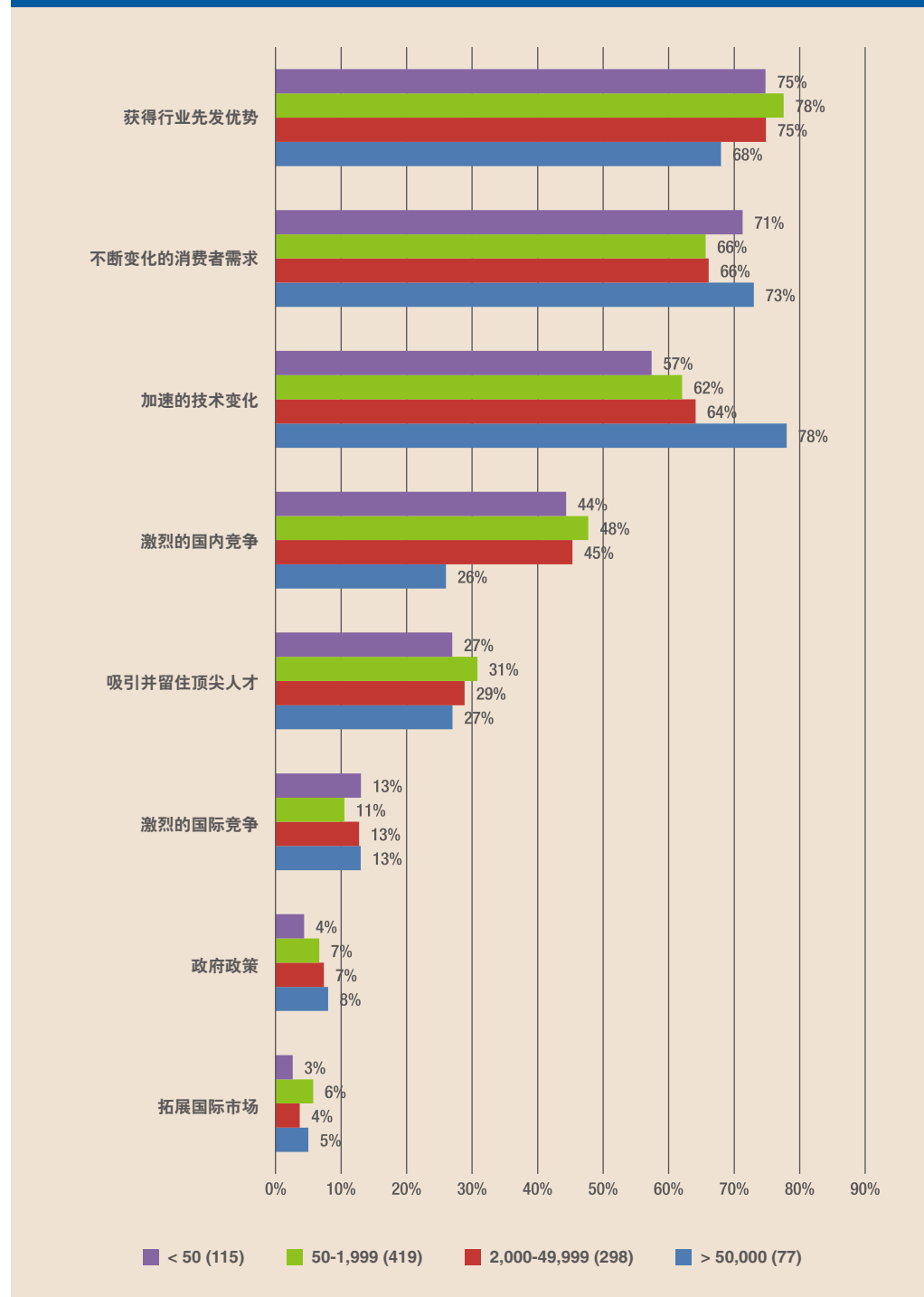
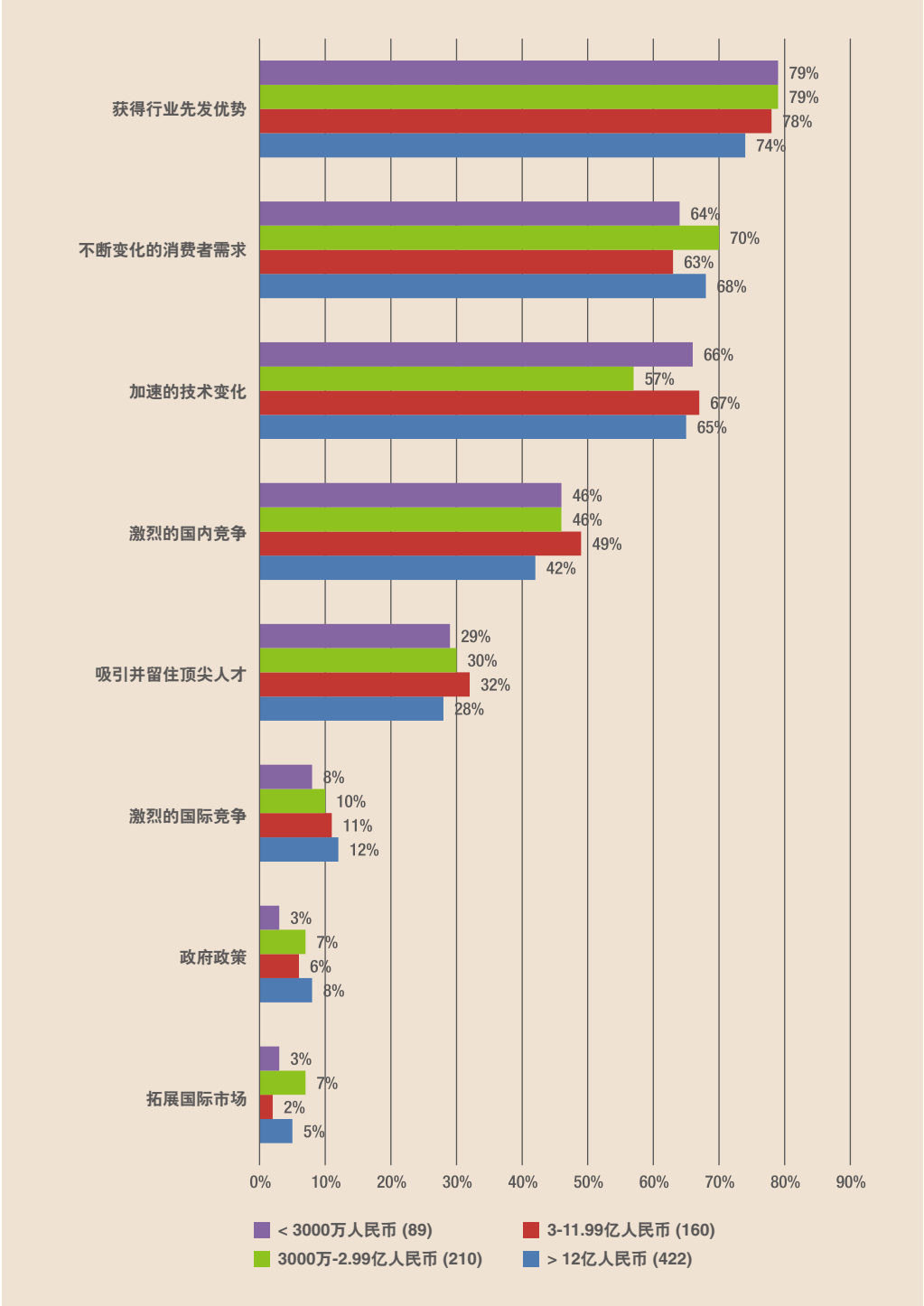


图 34 - 按中国销售额 请选择您认为创新文化对您的公司很重要的3个最主要的原因





附录

创新指数维度及问题条目

组织政策与实践

- 1. 公司制定了获取、选择、实施和奖励创新想法的程序。
 - 2. 公司为员工的学习和发展投入了大量资源。
 - 3. 公司使用最新技术来优化信息流通。
 - 4. 公司目标和KPI包含创新指标。
 - 5. 公司快速回应外部环境的变化。
 - 6. 公司有鼓励创新的硬件环境和条件。
 - 7. 公司的工作空间设计能够使员工轻松而频繁地交流。
-

领导行为及优先事项

- 1. 公司的高层领导人坚决致力于创新。
 - 2. 公司的愿景/战略反映了创新的重要性，并根据环境和客户需求不断变化。
 - 3. 公司明显可见高管人员将创新相关的交流作为优先事项。
 - 4. 公司高级管理人员要求经理们对推动创新负责。
 - 5. 公司管理人员有规律的交流关键的企业价值观和原则。
 - 6. 公司高级管理人员已大大减少了政策和申报批准的数量，以便更快地制定决策。
-

员工规范及行为

- 1. 员工会根据不断变化的情况、优先顺序或客户喜好快速变更工作流程。
 - 2. 员工彼此协作，公开分享自己的专业知识。
 - 3. 公司鼓励个人和团队分析失败之处，以学习将来如何改进。
 - 4. 公司定期提供坦率的反馈，以便人们可以持续提高他们的绩效。
 - 5. 员工不害怕分享自己的观点，并提出意见。
 - 6. 公司不断尝试改善工作流程。
 - 7. 员工非常称职，并且具有独立学习的积极性。
-